

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر الالتزام بالقيم الشخصية والتنظيمية على الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية

إعداد الطالب
محمد عليان العطوي

إشراف
الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة

رسـالة مقدمـة إلـى عمادة الدراسات العليـا
استـكمالاً لمتطلـبات الحصـول عـلى درجـة
الماجستير فـي الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2009

الإهداء

إلى كل من ساندنـي وشجعني في مواصلة دراستي العليا.

وأخص بذلك والدي العزيزين اللذين يمداني بدعواتهما الصادقة وكـل أخـواني وأخواتي، وزوجتي الغالية وأبنائي الأعزاء الذين عانوا معي الصعاب فـي سـبيل مواصلة دراستي.

وإلى كل الزملاء والأصدقاء.

أهـدي ثمرة جهدي

محمد عليان العطوي

الشكر والتقدير

يسعدني ويسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل حتى وصل إلى حيز الوجود، وأخص بالشكر والتقدير أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة، الذي أشرف على هذه الرسالة حتى أصبحت على ما هي عليه، فكان لتوجيهاته وسعة صدره الأثر البارز في إثراء الرسالة، فله مني جزيل الشكر والعرفان.

كما أتقدم بشكري العميق لأعضاء لجنة المناقشة (أ.د. حلمي شحادة يوسف و أ.د. زياد يوسف المعشر و أ.د. فايز عبدالقادر المجالي) الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة وسيكون لملاحظاتهم وتوجيهاتهم كل العناية والتقدير.

وفي الختام لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل أساتذتي في كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة بجامعة مؤتة.

محمد عليان العطوي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الملاحق	ط
قائمة الأشكال	ي
الملخص باللغة العربية	ك
الملخص باللغة الانجليزية	ل
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهداف الدراسة	3
4.1 أهمية الدراسة	3
5.1 أسئلة الدراسة	4
6.1 فرضيات الدراسة	4
7.1 التعريفات الإجرائية	6
8.1 الأنموذج النظري للدراسة	10
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	12
1.2 الإطار النظري	12
2.2 الدراسات السابقة	53
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم	68
1.3 منهجية الدراسة	68
2.3 مجتمع الدراسة	68

المحتوى	الصفحة

3.3 **عينة الدراسة**... 68
4.3 أداة الدراسة... 70
5.3 صدق أداة الدراسة... 71
6.3 ثبات أداة الدراسة... 72
7.3 المعالجة الإحصائية... 73
الفصل الرابع: عرض نتائج ومناقشتها والتوصيات...................... 74
1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة 74
2.4 اختبار الفرضيات 93
3.4 مناقشة النتائج... 119
4.4 التوصيات... 129
المراجع... 131
الملاحق... 145

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-	وصف خصائص عينة الدراسة.	69
2-	متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها.	71
3-	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة.	72
4-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد القيم الشخصية.	75
5-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير القيم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية مرتبة تنازلياً.	76
6-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد القيم التنظيمية.	80
7-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيم الاهتمام بالموظفين مرتبة تنازلياً.	81
8-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيم الثقة مرتبة تنازلياً.	82
9-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيم المشاركة في القرارات مرتبة تنازلياً.	83
10-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيم الفريق مرتبة تنازلياً.	84
11-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيم العدالة مرتبة تنازلياً.	85
12-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيم الشفافية مرتبة تنازلياً.	86
13-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيم الإبداع مرتبة تنازلياً.	87

-14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الأداء الوظيفي.	88
-15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير كمية العمل مرتبة تنازلياً.	89
-16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الانضباط مرتبة تنازلياً.	90
-17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير لإنجاز المهام مرتبة تنازلياً.	91
-18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير جودة العمل مرتبة تنازلياً.	92
-19	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء.	94
-20	نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسيه الأولى.	95
-21	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم الشخصية(الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في الأداء الوظيفي.	96
-22	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال القيم الشخصية كمتغيرات مستقلة.	97
-23	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم الشخصية (الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.	98
-24	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم الشخصية كمتغيرات مستقلة.	99
-25	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم الشخصية(الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في انجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.	100
-26	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بانجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم الشخصية كمتغيرات مستقلة.	102
-27	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم الشخصية(الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في كمية العمل	103

بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.
28- نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بكمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم الشخصية كمتغيرات مستقلة. 104
29- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم الشخصية(الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي. 105
30- نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بجودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم الشخصية كمتغيرات مستقلة. 106
31- نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسيه الثانية. 107
32- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) في الأداء الوظيفي. 108
33- نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال القيم التنظيمية كمتغيرات مستقلة. 109
34- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي. 110
35- نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم التنظيمية كمتغيرات مستقلة. 111
36- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) إنجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي. 112
37- نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بإنجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم التنظيمية كمتغيرات مستقلة. 114
38- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي. 115
39- نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بكمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم التنظيمية كمتغيرات مستقلة. 116

-40	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) بجودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.	117
-41	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بجودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم التنظيمية كمتغيرات مستقلة.	119

قائمة الملاحق

رمز الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
أ	أداة جمع معلومات الدراسة (الاستبانة)	145
ب	قائمة اسماء المحكمين	151

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
-1	أنموذج الدراسة	11
-2	سلم مكونات القيم لسايمون (Simon)......................	19

الملخص

أثر الالتزام بالقيم الشخصية والتنظيمية على الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية

محمد عليان العطوي

جامعة مؤتة، 2009

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بالقيم الشخصية والتنظيمية على الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من(472) مديراً، تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأساليب الإحصائية التحليلية (معامل الارتباط بيرسون، تحليل التباين المتعدد والمتدرج). وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن تصورات المديرين في شركة الاتصالات السعودية للقيم الشخصية جاءت بدرجة مرتفعة. وللقيم التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، ولمستوى الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة.
2. وجود علاقة قوية بين القيم الشخصية والتنظيمية والأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية.
3. وجود أثر لأبعاد القيم الشخصية في الأداء الوظيفي، وإن أبعاد القيم الشخصية تفسر(64.6%) من التباين في بعد(الأداء الوظيفي).
4. وجود أثر لأبعاد القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، وإن أبعاد القيم التنظيمية تفسر(44%) من التباين في بعد(الأداء الوظيفي).

وتوصي الدراسة بضرورة قيام شركة الاتصالات السعودية بأخذ دورها في الاهتمام بالقيم الشخصية والتنظيمية وتعزيزها لما لها من أثر في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تشجيع مشاركتهم لزملائهم في مناسباتهم، وإقامة الأنشطة واللقاءات ذات الصفة الاجتماعية، والبحث والتحليل ومحاولة الوصول إلى الحقائق بأسلوب علمي، وإشراكهم في مؤتمرات وحوارات ونقاشات ذات فائدة في إثراء مهاراتهم وقدراتهم.

Abstract

The Effect of Commitment to Personal and Organizational Values on Job Performance for the Saudi Telecom Managers.

Mohammad Alian Al atawi
Mutah University, 2009

The purpose of this study is to know the effect of commitment to personal and organizational values on the job performance of Saudi Telecom managers. In order to achieve the aims of this study; a questionnaire has been developed and distributed for gathering information, which was completed by the study sample of about (472) managers. Those managers were chosen randomly, where descriptive statistical methods, mathematical maidens, standard deviations and analytical statistical methods were followed (Pearson's correlation , analyzes of multi successive variables .

The most important conclusions of this study were as follows:

1. The Saudi Telecom managers' estimations for personal values and job performance level got high score , but their organizational values got medium score.
2. The Saudi Telecom managers had intimate relation for personal organizational values and job performances as well.
3. Personal value properties have an effect on job performance, as they shown (64.6%) of differentiation or effect in (Job performance).
4. Organizational values properties have an effect on job performance, as they shown(44%)of differentiation or effect in (Job performance).

This study recommends that Saudi Telecom Co., must give more consideration and support to the personal and organizational values; as they have a great effect on getting the job performance improved. This can be done by encouraging those managers to share their colleagues' occasions, arranging for social activities and meetings.

The study , also recommends that scientific research and analyze have to be conducted to reach facts. Besides, getting those managers involved in conferences, discussions and dialogues which will reflect their positive results on their skills and competences

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة :

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً مهماً؛ لأن الإنسان هـو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي منظمـة أو مؤسـسة، إن نجـاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها علـى إنجـاز المهـام الموكلة لها على أحسن وجه وعلى قدرة المؤسـسات علـى استكـشاف العناصـر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي يـنعكس أثـره على الفعالية الكلية للمنظمة.

ولقد حظيت دراسة القيم باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة، علـم النفس، علم الاجتماع، علم السياسة وعلم الاقتصاد، لما لها من دور أساسـي فـي تكوين شخصية الفرد وتوجيه سلوكه، حيث أنها تـشكل إطـار مرجعـي لأفكـار وتصرفات واختيارات الأفراد، حيث إن المنظمات التي تمتلك نظام قيمـي واضـح تستطيع أن تمتلك مقومات التقـدم التي تساعدها على مواجهـة تحـديات العـصر (البنوي، 2005).

وينظر للقيم من مدلول أخلاقي باعتبارها صفات شخصية، تنشأ في الإنـسان وتنمو معه لتصبح عادة راسخة عنها تصدر جميع أفعاله، وتكون قيما إيجابية حـين تقرن بالفضائل، ويتحرك الإنسان في سلوكه انطلاقا من شخصية ذاتية يتحكم فيهـا مؤثرات فطرية وأخرى مكتسبة، لذا يكون من السهل على المرء أن يـأتي بفعـل حسن دون تكاف طالما أنه نشأ وتربى عليه واقتنع به. (الجراري، 2001)

وتمتلك المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة نوعاً من التقييم لأداء العـاملين الذين يعملون بها, وقد يكون التقييم فيها رسمياً أو غير رسمي، كما يتكون النظـام الإداري لأية منظمة أو مؤسسة خدمية كانت أو إنتاجية، مـن مجموعـة علاقـات تنظيمية مترابطة فيما بينها، في البنى والعناصر، ومتفاعلـة فـي النـشاط والأداء، بوصفها نظماً فرعية، يتشكّل من خلالها النظام الكلي للتنظيم في المنظمة ،كما تتحدد

من خلال أنشطتها المتفاعلة مع بعضها العملية التشغيلية الموصـلة إلـى تحقيـق الأهداف(حريم، 2004).

وتعتبر عملية التقييم عصب التطوير الإداري حيث يتم من خلالها متابعة أداء الموظف، وتحسين قدراته الوظيفية، وهذه العملية لها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل لجعل نتائج الأداء متماشية وأهداف المنظمة، وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه وتطوير قدراته على تحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتعطيه القدرة على التكييف مع بيئة العمل الداخلية، وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة.

لهذا تركز الاهتمام في هذه الدراسة حولمعرفة أثر الالتزام بالقيم الشخصية والتنظيمية على الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، ويؤمل من نتائجها أن يتم الكشف عن أهمية وأولوية هذه القيم لدى المديرين، وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية.

1. 2 مشكلة الدراسة

تنشأ القيم من خلال تفاعل الفرد مع ثقافة مجتمعة وأسرته وجامعته ومنظمته وجماعة العمل التي ينتمي إليها، هذا فضلاً عن معتقداته الدينية والاجتماعية، إذ تسعى المنظمات عادةً إلى غرس القيم الايجابية في نفوس العاملين لديها الأمر الذي يساعدها في تحقيق أهدافها وإنجاز المهام الموكلة إليها بكفاءة وفاعلية، ويكتسب الإنسان الثقافة بالتعلم والتعليم من مجتمعه، حيث تمثل في الواقع حصيلة التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات في مجتمع ما وأنماط القيم والمعتقدات والأفكار السائدة فيـه، حيث من شان هذه القيم أن تقوم بتزويد المديرين بالمعايير الأساسية وتكون بمثابة الموجهات التي توجه تصرفاتهم وسلوكهم في المواقف اليومية (عبدالستار، 2007).

وقد أدى الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه عملية تقييم الأداء في نجاح المنظمات، واعتبارها من أسس العملية الإدارية، إلى قيام الباحثين والأكاديميين

بدراسة وتحليل العوامل المؤثرة على أداء العاملين، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالقيم من خلال رؤية الباحثين والأكاديميين لأهمية هذا المفهوم والتحدي الذي يواجهونه في تدعيم الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها، وحيث أن القيم الشخصية والتنظيمية تعتبران من العوامل الرئيسية المؤثرة على أداء العاملين؛ لذا فان مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الالتزام بالقيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية؟

1. 3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى قيـاس أثـر الالتـزام بـالقيم الشخـصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

1. التعرف على الأهمية النسبية للقيم الشخصية والتنظيمية لدى المديرين فـي شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر المديرين.
2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين في شـركة الاتـصالات السعودية.
3. إمكانية التوصل إلى نتائج والقيام بتحليلها ومناقشتها لتقديم توصيات تهـدف إلى تنمية القيم ذات الأثر الإيجابي في تحسين الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية.

1. 4 أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من الأهمية المتزايدة للقيم في سلوك المنظمات والأفراد. إذ أن له تأثير واضح في خط سير العمل في المنظمة، وفي تحقيق أهدافها بفاعلية، وفي تعاظم قدرات العاملين على الأداء.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها كذلك من خلال:

1- إلقاء المزيد من الضوء على القيم الشخصية والتنظيمية لدى المديرين فـي

شركة الاتصالات السعودية، بما يمكن أن تقدمه من معلومـات عـن قـيم المديرين وأدائهم، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسـس سـليمة لمهارات المديرين لديها التي تزيد من فاعليتهم والاستفادة منها في البـرامج التدريبية لهؤلاء المديرين.

2- إضفاء المزيد من الفهم عن طبيعة القيم الشخصية والتنظيمية وأهميتها فـي سلوك المنظمات، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمنظمات أهمية التوفيق بين أهدافها وأهداف أفرادها وما يحققه ذلك من نجاح وتقدم للمنظمات.

3- تقديم معلومات عن مستويات الأداء الوظيفي مما يعزز معرفـة القيـادات الإدارية لجوانب التغيير المطلوبة في نوعية البرامج والخدمات التي تعمـل على تحقيق الإشباع والأداء.

4- رفد ميدان الدراسات والبحوث بدراسة قد تكون مرجعا مهمـا للأكـاديميين والباحثين في موضوع القيم الشخصية والتنظيمية وعلاقته بالأداء الوظيفي .

1. 5 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

1 - ما تصورات المديرين في شركة الاتصالات السعودية للقيم الشخصية والقيم التنظيمية؟

2- ما تصورات المديرين في شـركة الاتـصالات الـسعودية لمـستوى الأداء الوظيفي؟

1. 6 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد أثـر ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم الشخصية بأبعادها المختلفـة (القـيم الفكريـة والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقـيم السياسية) في الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم الشخصية بأبعادها المختلفة (القيم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم الشخصية بأبعادها المختلفة (القيم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في انجاز المهام كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم الشخصية بأبعادها المختلفة (القيم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم الشخصية بأبعادها المختلفة (القيم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثّانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) في الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) في الانضباط كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة

والمشاركة والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) في جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

1. 7 التعريفات الإجرائية:

تم تعريف متغيرات وأبعاد الدراسة إجرائياً على النحو التالي:

أ. **القيم الشخصية:** ويقصد بها الخصائص المتمثلة في الاهتمامات والمعايير والأحكام والضوابط التي تحرك وتضبط وتوجه السلوك الإنساني للمديرين في شركة الاتصالات السعودية، وتكون مرجعاً لهم في تصرفاتهم وعلاقاتهم، وهي ذات صلة بالشخصية ومكون من مكوناتها، وتترتب هذه القيم داخل النفس الإنسانية بشكل هرمي، وتختلف من شخص لآخر، وتتأثر بالتنشئة الاجتماعية للشخص، وتتميز بالثبات النسبي القابل للتغيير مع مرور الزمن وحسب قوة العوامل المؤثرة فيها, ولقد اشار (التويجر، 2003) الى عدد من هذه القيم وهي:

1. القيم الفكرية: تتمثل في درجة الاتجاهات والأفكار التي تتكون لدى المديرين، وتجعلهم يميلون للبحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب المعرفة، من أجل تفسير الظواهر والأشياء أو على الأقل وصفها وتقريرها ورد الأسباب إلى مسبباتها، من خلال الاهتمام بكل ما هو نظري وأصيل، ومتابعة كل جديد في مجال تخصصهم، وتقوم هذه القيم على البحث والتجربة والعلم في كافة الحقول، وتبقى حبيسة مجالها النظري، إلى أن يتم

ترجمتها على أرض الواقع على شكل سلوك ملموس فـي كافـة جوانـب الحياة.

2. القيم الاقتصادية: هي درجة الاهتمامات والتفضيلات التـي تتكـون لـدى المديرين ويغلب عليها الطابع المادي، نتيجة لتوجهـاتهم نحـو الجوانـب المادية في الحياة، ورغبتهم في الحصول على المنفعة وتستخدم القيم كأداة لذلك، ويعبر عنها بالاهتمام في الحصول علـى منـافع ماديـة وتفـضيل المسائل المادية والسعي لامتلاك الوسائل التي تحقق النفع المادي، وتـشكل هذه القيم ضوابط ومعايير لدى الأفراد عند اختيارهم للأشياء، وتتأثر هـذه القيم بالنظام الاقتصادي السائد والذي يحكم علاقـات وتعـاملات أفـراد المجتمع.

3. القيم الجمالية: هي التي تعبر عن اهتمام المـديرين بالمظـاهر المرتبطـة بالجمال، وكل ما هو حسن، والتأمل بالجوانب المشرقة في الحياة والرغبة في إشباع حاجاتهم من هذه الأشياء، وفي حال رسوخ هـذه القـيم فأنّهـا تنعكس على الجمال السلوكي والمظهر العام ونظرة الأفراد للأشياء بقصد الكشف عما تنطوي عليه من لمسات جمالية، وتترجم هذه القيم في صـور وأشكال مختلفة، وإبداعات فنية تعبر عن اهتمام الإنسان بالجمال.

4. القيم الاجتماعية: هي درجة القيم التي تتكون لدى المـديرين كمحـصلة لتنشئتهم الاجتماعية، والتي تتشكل في ضوئها علاقاتهم الاجتماعية، تعمل على تنظيم وضبط علاقات المـديرين بـالآخرين، وتتجـسد بالمظـاهر الاجتماعية السائدة في المجتمعات، التي تظهر من خلال المـشاركة فـي المناسبات والأنشطة الاجتماعية وخدمة المجتمع والتصرفات التي يلمـس المجتمع آثارها الاجتماعية .

5. القيم الدينية: هي التي تشير إلـى اهتمـام الأفـراد بالجوانـب الروحيـة والمعنوية، والإيمان بالغيبيات بعيداً عن الماديـات، مـصدرها الأديـان والشرائع السماوية، وتظهر على شكل منهج متكامل يسعى لتنظيم علاقـة الإنسان بكل ما له علاقة به، وتتميز هذه القيم عن غيرها من القيم بثباتهـا

ورسوخها النسبي إلى حد بعيد، بسبب ارتباطها بالإيمان والعقائد والثـواب والعقاب الرباني.

6. القيم السياسية: هي التي تعبر عما لدى المديرين مـن أفكـار وتطلعـات وأهداف توجه سلوكهم نحو الرغبة في تحقيق الذات والتأثير في الآخرين، وحب السيطرة والسلطة والظهور بمظهر القوة والمنافـسة والـسعي وراء تحقيق الشهرة .

ب. القيم التنظيمية: ويقصد بها المبادئ السائدة في شركة الاتـصالات الـسعودية، والتي تعبر عن فلسفتها، وتظهر في التشريعات والسياسات والإجراءات النافـذة التي تحكم علاقاتها مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، ومن خلال سلوك العاملين في تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الآخـرين ولقـد اشـار التـويجر **(التويجر، 2003)** الى عدد من هذه القيم هي كالتالي:

1. قيمة الاهتمام بالموظفين: يقصد بها المعتقدات والمبـادئ والمعـايير التـي تراعي وتخاطب الجوانب الإنـسانية والاجتماعيـة للمـوظفين، والاهتمـام بمشاعرهم واحتياجاتهم وأهدافهم الشخصية والمشاكل التي تواجههم، واحترام أفكارهم وتطلعاتهم.
2. قيمة الثقة: هي القيمة والمبادئ التي تعبر عن الدرجة التـي يمكـن عنـدها الاعتماد على وعود وسلوك الآخرين المتنبأ بها، والرغبة بان يتصف هـذا السلوك بدرجة من المصداقية والصراحة، والتوقـع بـان لا يكـون هنـاك اختلاف بين ما يقوله الشخص وما يفعله، وأن يتبادل الجميع نفس الـشعور، وتشكل هذه القيم أساس بناء وإدامة العلاقات بـين المـوظفين ومـديريهم، خصوصاً إذا ما تعزز كل ذلك في سياسات وتشريعات وإجراءات العمل.
3. قيمة المشاركة في صنع القرار:هي قيمة تعبر عن وجود توجه لدى الشركة يقوم على توسيع مجال صنع القرارات وإشراك العـاملين فـي المـستويات الإدارية المختلفة بذلك، وعدم حصرها في الإدارة العليا، وذلك من خـلال إتاحة الفرصة للموظفين بالتعبير عن آرائهم وطـرح أفكـارهم ووجهـات نظرهم و تفويضهم بعض الصلاحية في عملية صنع القرار واتخـاذه، ممـا

يساعد على استيعاب وفهم المشكلة المطروحة، والسرعة في تنفيذ القرار.

4. قيمة الفريق: نهج تتبناه الشركة تقوم بموجبه بالاهتمام وتشجيع الموظفين فيها نحو مناقشة أهداف العمل ومشاكله فيما بينهم وصولا إلى قرار بشكل جماعي، والاشتراك معا في القيام بمتطلبات العمل وفق أدوار واضحة، بدافع إنجاز وتحقيق الأهداف بطريقة غير تقليدية بعيداً عن خطوط السلطة التقليدية والهياكل التنظيمية المعيقة.

5. قيمة العدالة: هي القيمة التي تضمن توزيع الفرص والامتيازات وعبء العمل بين موظفي الشركة بإنصاف ومساواة كل حسب متطلبات وظيفته ومؤهلاته، وإعطاء كل ذي حق حقه ومعاملتهم جميعا أمام القانون سواء، وعدم التمييز بينهم، وأن يشمل ذلك كافة جوانب العمل الإداري، وهذا يتطلب وجود تشريعات تضمن ذلك.

6. قيمة الشفافية: هي المبادئ والاعتقادات التي تؤدي إلى إتباع منهج عمل يرتكز على الوضوح والمكاشفة في عمل الشركة وسياساتها وما تقدمه من برامج وخدمات وفق معايير واضحة، ويتحقق هذا المنهج من خلال مجموعة من الأدوات أهمها: التشريعات والإجراءات الواضحة والمعلنة وأدلة سير العمل وسياسة الباب المفتوح والخضوع للأجهزة الرقابية ولمبدأ المساءلة ووجود قنوات للتظلم وأسس واضحة في التعيين والترقية والحصول على الامتيازات والحوافز الوظيفية .

7. قيمة الإبداع: هي القيمة التي تدل على اهتمام الشركة وترحيبها بالأفكار والأساليب الجديدة والمفيدة لتطبيقها في أداء العمل، وتشجيع الموظفين على أسلوب التفكير والنظر للأشياء والأعمال التي يقومون فيها بطرق جديدة وغير مسبوقة، والبعد عن اعتبار هذه الأشياء والأعمال كمسلمات، وقد يأخذ الإبداع شكل تجميع أفكار غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة، وذلك من اجل تحقيق أهداف الشركة وتنفيذ سياساتها وبرامجها.

جـ. الأداء الوظيفي: ويشير إلى الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية

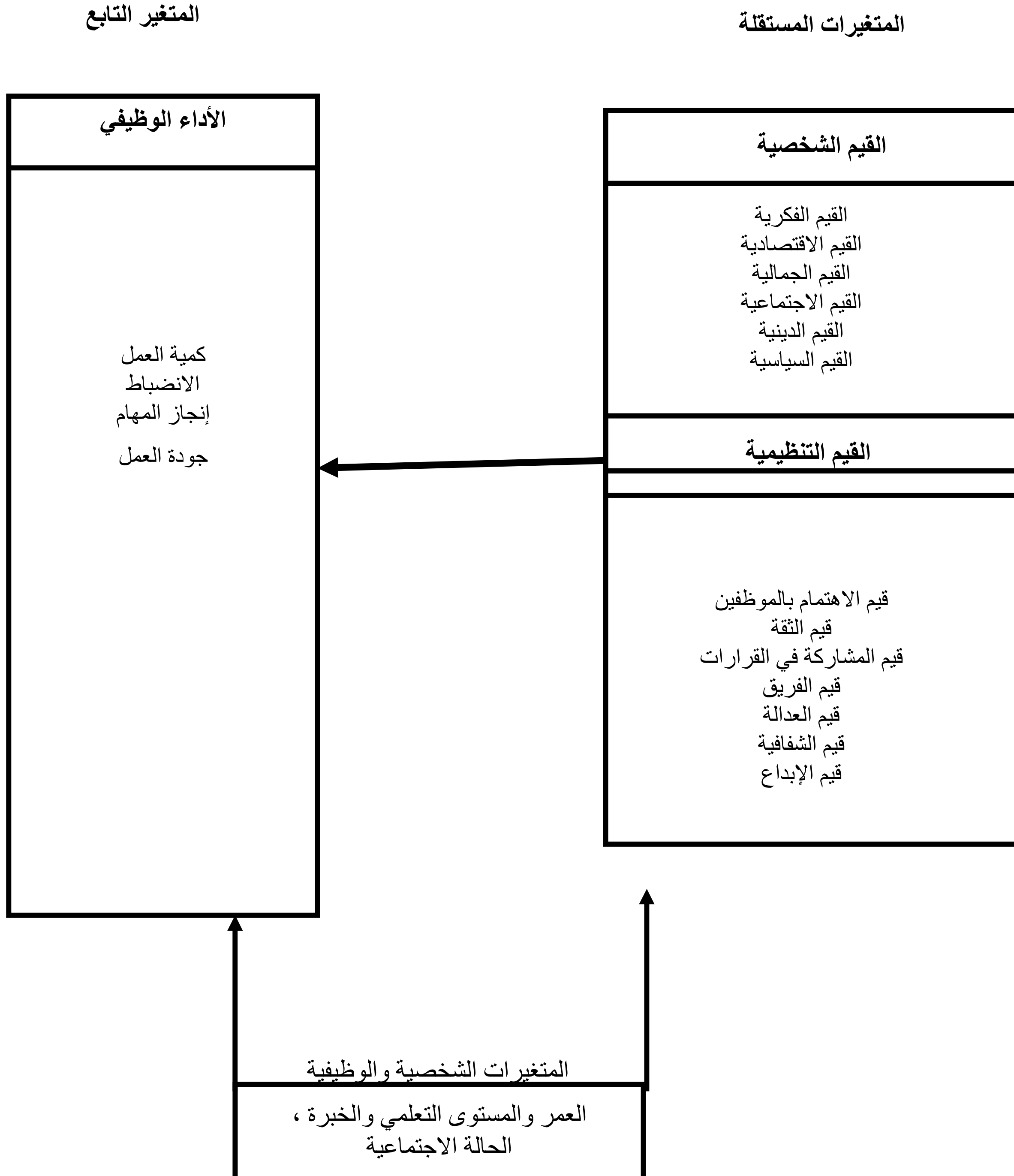
محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنيـة والعمليـة والعلميـة ، للنهـوض بأعبـاء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل. ولقد بين العديلي (العديلي، 1995) عدد من المؤثرات على الاداء الوظيفي على النحو التالي :

1. الانضباط: السلوكيات الوظيفية المرغوبة للعاملين والتزامهم بالقواعد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمـات والإجـراءات الخاصـة بالمنظمة التي يعملون فيها.
2. إنجاز المهام: المهام المنوطة بالعاملين في المنظمة ويجب أن تكـون المهام المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس.
3. جودة العمل: تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعـدم تشتيت الجهود
4. كمية العمل: وتشير إلى حـرص العـاملين علـى أداء واجبـاتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة وتقبلهم أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم مع مراعاة تناسبها مع قدراتهم الأدائية.

8.1 الأنموذج النظري للدراسة :

أن المتغير المستقل الأول في هذه الدراسة هو القيم الشخصية (القيم الدينية والقيم الفكرية والقيم الاجتماعية والقيم السياسية والقيم الجمالية والقيم الاقتصادية)، أما المتغير المستقل الثاني في هذه الدراسة فهو القيم التنظيمية (قيم الفريق والشفافية والاهتمام بالموظفين والثقة المتبادلة والإبداع، والعدالة، وقيم المشاركة في صنع القرارات). أما المتغير التابع فهو الأداء الوظيفي (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام وجودة العمل). شكل (1) يبين متغيرات الدراسة.

شكل (1)
يبين أنموذج الدراسة



الفصل الثّاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري

يعد مفهوم القيم من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية بشكل عام, إلا أنه لم ينل مزيداً من الاهتمام الكافي من جانب المختصين في مجال العلوم الإجتماعية، إذ أن غرس القيم الإيجابية في نفوس العاملين يولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء والتنافس الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

مفهوم القيم :

تعد القيم(Values) من المفاهيم السهلة الممتنعة،فهي سهلة بسيطة واسعة الانتشار بين عامة الناس تستخدم لوصف ما هو مرغوب ومفضل من أنماط السلوك (عبد الخالق، 1996). ومن الصعوبة بمكان القول أن هنالك تعريفا واحدا متفقا عليه لمفهوم القيم وذلك لارتباطها بالأفراد، فالأفراد يختلفون في أمور كثيرة كالإدراك والشخصية والاتجاهات والقيم(العميان، 2004) وقد بين بعض الباحثين أن هذا التباين في تحديد مفهوم القيم يعود إلى كون مفهوم القيم مرتبط بالتراث الفلسفي من جهة,وإلى اعتبار أن مفهوم القيم يمثل نقطة تقاطع بين مجموعة من العلوم والمعارف كالفلسفة وعلم الاجتماع والاقتصاد والتربية من جهة أخرى. (النبهان، 2001)

والمعنى اللغوي لكلمة (قيم) قد جاء على لسان العرب أن القيم (جمع قيمة) هي ثمن الشيء ، نقول قوموه فيما بينهم،وإذا انقاد الشيء واستمرت طريقته فقد استقام (ابن منظور،1997).

لقد ورد في الأدبيات التي تعرضت لموضوع القيم الكثير من التعريفات لمفهوم القيم, فقد ورد في المعجم التربوي أن القيم هي"كل صفة ذات أهمية لاعتبارات نفسية أو اجتماعية أو أخلاقية أو جمالية، وتتسم بسمة الجماعية في الاستخدام والقيم بعامه هي موجهات للسلوك" (البدري ،2002). ويشير (Willus)

في الموسوعة العالمية للعلوم الاجتماعية أن مصطلح القيم يشير إلى مجموعة مـن الرغبات والميول والأولويات والواجبات والالتزامات الخلقية والأمنيات والمتطلبات والاحتياجات وأشكال أخرى من الاهتمامات الاختيارية (الزدجالي، 1999).

ويعرف (عصفور, 2008) أن القيم هي: "مجموعة من الأحكـام المعياريـة المتصلة بمضامين واقعية يتشربها الفرد من خلال انفعاله وتفاعلـه مـع المواقـف والخبرات المختلفة ويشترط أن تنال هذه الأحكام قبولا من جماعة اجتماعية معينـة تتجسد في سياقات الفرد السلوكية أو اللفظية أو اتجاهاته أو اهتماماته".

ويعرف أن القيم عبارة عن مجموعة من التـصورات والأفكـار والرغبـات المكونة لدى الفرد أو الجماعة حيال الأشياء أو الموضوعات أو الأشخاص,وتعمـل على توجيه أقوالهم وأفعالهم وسلوكا تهم في التعامل معها في المواقف الاجتماعيـة المختلفة، ويتم اكتساب القيم عن طريق التربية والتنشئة الاجتماعية وعـن طريـق الخبرات والتجارب في الحياة. (الحنيطي، 2003)

ويعرفها (الصمادي، 2001) بأنها مجموعة من المعايير والأحكام التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهات لحياته يراها جديرة لتوظيف إمكانياته وتتجسد القيم من خلال الاجتماعات أو الاتجاهات أو السلوك العملي أو اللفظي بطريقـة مباشـرة أو غير مباشرة.

أما روكيش والمشار له في (كارترايت، 2009) فقد عرف القيم بأنها : اعتقاد ثابت نسبياً يمثل تفضيلاً بشكل من إشكال السلوك أو هدف مـن أهـداف الحيـاة. (Roakech,1973)

ويعرف (مندل وجوردان،1981: 14) والمشار له في (الهيتي، 2006) القـيم بأنها: هي ما يعتبره الفرد مهما وهي أكثر شيء يهم الفرد ومن اجلها وبها يعـيش ويضحي، ويتم التعبير عنها على شكل آراء عما هو صواب وحق وعدل. ويـرى هوفستاد (Hofstad,1990:8) أن القيم هي اعتقادات عامة تحدد الـصواب والخطـأ والأشياء المفضلة من غير المفضلة .

ويعرفها كل من(النجار وخشبة، 2007) بأنها مجموعة من القواعد والأسـس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعاملـه مـع الناس، ناجحا في مهنته ما دام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه مـن زملاء ورؤساء ومرؤوسين. وترى (المبسلط, 1999) أن القيم الإدارية عبارة عـن الأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يعتنقها العاملون في المؤسسة وتحـرك سـلوكهم وتعكس التماسك والتكامل بين أعضاء المؤسسة كما تعكس هذه القيم ثقافة المؤسسة، ويعرفها (القريوتي, 2008) بأنها مجموعة من القيم العامة وهي قيم خاصة تخـص منظمة معينة بذاتها وتتصف هذه القيم بارتباطها بالسلوك التنظيمي، ومن ثم تتحـدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم وبزملائهم والمتعاملين معهم.

وترى(عبدا , 2000) أن القيم الإداريـة هـي مجموعـة مـن المعتقـدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارهـا المـديرون لأنهم يؤمنون بها وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجـازهم لأعمـالهم وإدارتهـم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم (عبدا ، 2000).

وعرفها كل من (استيتية وصبحي, 2002) بأنها "مجموعة أفكار ومبادئ يكتسبها الفرد في بيئته الاجتماعية وهو يؤمن بها ويتذوقها وتشكل في مجموعها النسق القيمي الذي يحكم سلوكيات الفرد وممارساته ويساعده في التكيف مع بيئته الاجتماعية، بمعنى أن القيم عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية تتسم بالعمومية نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة وهي تعبر عن درجة التفضيل التي ترتبط بالأشخاص أو المعاني أو أوجه النشاط".

ويشير(الصمدي, 2003) إلى أن مفهوم القيمة حالة عقلية ووجدانية يمكن تعريفها في الأفراد والجماعات والمجتمعات من خلال مؤشرات هي المعتقدات والأغراض والاتجاهات والميول والطموحات والسلوك العملي وتدفع الحالة العقلية والوجدانية صاحبها إلى أن يصطفي بإرادة حرة واعية وبصورة مكررة نشاطاً إنسانياً يتسق فيه الفكر والقول والعقل- يرجحه على ما عداه من أنشطة بديلة متاحة فيستغرق فيه. ويسعد به ويحتمل فيه ومن أجله أكثر مما يحتمل في غيره دون انتظار لمنفعة ذاتية.

أما مين بينغ واخرون (Min-Ping, et.al,2008) فيعرفون القيم الإدارية بأنها مجموعة المعتقدات التي يحملها الفرد أو الجماعة والتي تتعلق بالغايات والوسائل التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. أما سينامو وغارندر (Cennamo & Gardner,2008) فيعرفاها على أنها الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ وبين المهم وغير المهم وتعمل على توجيه السلوك في المنظمة.

ويعرفها كل من (Baglione & Zimmener,2007) القيم الإدارية بأنها مجموعة المبادئ المدونة أو غير المدونة والتي تأمر أو تنهى الفرد (الموظف)عن سلوكات معينة تحت ظروف أو مواقف معينة وما هي إلا انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم وتوجه سلوك.

مما تقدم وعلى الرغم من الاختلاف والتباين في تعريف القيم بشكل عام والقيم الإدارية بشكل خاص, فإن هناك قدرا من الاتفاق على:

1- أن القيم تمثل أحكاما معيارية يتم بمقتضاها تقويم سلوك الأفراد والجماعات وتحديد ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه .
2- أن القيم تمثل توجها إيجابيا أو سلبيا حيال بعض الأشياء أو المواقف .
3- أن القيم تمثل أهدافا معينة في الحياة يسعى الفرد إلى تحقيقها , وهي في وقوفها كأهداف تمثل إطارا مرجعيا يحدد سلوكيات الفرد لتحقيق هذه الأهداف .

وعليه تخلص الدراسة في تعريفها للقيم بأنها: مجموعة أفكار ومبادئ يكتسبها الفرد في بيئته الاجتماعية تدفعه للبحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب المعرفة، والرغبة في الحصول على المنفعة، والاهتمام بالمظاهر المرتبطة بالجمال، وتجسد قيم المشاركة في المناسبات والأنشطة الاجتماعية، وتتيح الفرصة للتعبير عن الآراء وطرح الأفكار ووجهات النظر وتشجع على أسلوب التفكير والنظر للأشياء والأعمال بطرق جديدة وغير مسبوقة.

مراحل تطور القيم:

مما يجدر الإشارة إليه أن القيم تتميز بعدم الثبات بل إنها تتغير عبر الزمن مع تطور العلم والمعرفة والتطور في مختلف نواحي الحياة،ولقد تطورت القيم الإدارية بتطور المدارس الإدارية فتأثرت بالمبادئ والأفكار التي قامت عليها هذه المـدارس ويمكن إبراز هذا التطور عبر مراحل رئيسة يمكن إدراجها على النحو التالي كمـا اشار لها كلا من فرانسيس و اللوزي (فرانسيس، 1995) (اللوزي، 2002):

1- المرحلة الأولى : وتسمى بالمرحلة العقلانية

وهي مرحلة القيم المرتبطة بالمبادئ التي قامـت علـى أساسـها المدرسـة الكلاسيكية والتي تنظر للإنسان على انه شبيه بالآلـة ويـتم تحفيـزه مادياً،وكـان فريدريك تايلور(Fredrek Taylor)هو الرائد في تحليل هذا المفهوم حيث اعتبر أن المفاهيم الرسمية والسلطة والتدرج الهرمي هي الوسائل التي يتم تـصميمها لتأديـة مهام معقدة وروتينية ومتكررة,ودعت المدرسة الكلاسيكية إلى إتباع النهج العلمـي في الأداء وفق معايير محددة،وفي هذه المرحلة سادت القيم المادية والعقلانيـة،وقيم السلطة،واحترام الوقت كما سادت أيضا القيم التي تؤكد علـى الجوانـب الرسـمية والروتين.

2- المرحلة الثانية : وتسمى بالمرحلة العاطفية

وهي المرحلة المرتبطة بحركة العلاقات الإنسانية وعلـى رأسـها دراسـات هوثورن حيث سادت القيم التي تبين أن الأحاسيس والمشاعر ذات تأثير على الأداء والإنتاجية,كما سادت أيضا قيم الاهتمام بعلاقات العمل وقيم المحبة وروح الفريـق والقيم التي تشجع على التنظيم غير الرسمي.

3- المرحلة الثالثة : وتسمى مرحلة المواجهة

وقد ظهرت هذه المرحلة نتيجة لظهور الإتحادات المهنية والعمالية,وقد سـاد في هذه المرحلة قيم الحرية في بيئة العمل,والولاء بين العاملين,والبحث عن الـذات واستغلال الفرص.

4- المرحلة الرابعة : وتسمى مرحلة الإجماع على الرأي

وهي مرحلة ظهور نظرية (X & Y) لمكريجور وقد ساد في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل والمثالية والمحبة والسلام مقابل قيم السلطة.

5- المرحلة الخامسة : وتسمى مرحلة الإدارة بالأهداف

وتتمثل بظهور عصر جديد من القيم الإدارية حيث ظهر ما يسمى الإدارة بالأهداف والتي نادى بها (بيتر دركر), وتقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على أساس المسؤولية المشتركة بين المدير والمرؤوسين بمعنى أن العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات هي عملية مشتركة بين المدير والمرؤوسين ومتطلبات فلسفة الإدارة بالأهداف تتبلور في تحديد الأهداف جماعيا في ضوء الإمكانيات المتاحة ومن ثم تنفيذها, وقد ساد في هذه المرحلة قيم المشاركة,وأن كل شخص ينبغي أن يكون لديه أهداف شاملة ومتفق عليها.

6- المرحلة السادسة : وتسمى بمرحلة التطوير التنظيمي

وقد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات والتي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال, ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة مستقبلا، وقد ساد في هذه المرحلة قيم التشجيع على التوجهات السلوكية والتطوير الذاتي, والاهتمام بنوعية ظروف العمل, والرضا الوظيفي, وتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية, واستخدام منهجية البحث العلمي.

7- المرحلة السابعة: وتسمى بالمرحلة الواقعية

وتمثل هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم الإدارية عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة, وقد ساد في هذه المرحلة قيم مثل التنافس العالمي والتخاصية والبقاء للأصلح والاهتمام بالعمل الجاد, واستغلال الفرص الفردية والمسؤولية الذاتية.

مكونات القيم:

تتكون القيم من ثلاثة أبعاد وهي(الزدجالي، 1999):

1- **البعد المعرفي**: ويقصد به ما يعرفه الفرد من خبرات ومعلومات كونها حول موضوع معين وتشمل المفاهيم والحقائق والمعارف ويعتبر"الاختيار" معيار هذا البعد أي أن الفرد ينتقي القيمة من بين بدائل مختلفة بحرية بحيث ينظر الفرد في عواقب اختيار كل بديل ويتحمل مسؤولية ذلك، ويعتبـر الاختيـار المستوى الأول في سلم الدرجات المؤدية إلى القيم ويتكون مـن الخطـوات التالية :

أ- تعرف القيمة واستكشاف البدائل الممكنة .

ب- النظر في عواقب كل بديل .

2- **البعد الوجداني**: ويقصد به الانفعالات التي يصطبع بها سلوك الفرد, وميله في الموقف أو المواقف التي تنشط فيها القيم نحو توجـه معـين ويعتبـر التقدير معيار هذا البعد وهو المستوى الثاني في سلم مكونات القيم ويتكون من الخطوات التالية:

أ- الاختيار الحر .

ب- الشعور لاختيار القيمة .

3- **البعد السلوكي**: ويتمثل في الكيفية التي يجب أن يسلكها الفرد تجاه موقـف معين ومعياره "الممارسة" وتعتبر الممارسة المستوى الثالث في سلم مكونات القيم ويتكون من الخطوات التالية:

1- إعلان التمسك بالقيمة على الملأ.

2- ترجمة القيمة إلى ممارسة.

3- بناء نظام (نمط) قيمي.

وقد قام سايمون(Simon) المـشار إليـه (بالزداجـالي, 1999) بتمثيـل مكونات القيم والعلاقات التي تربط بينها من خلال وصفها في سلم مكونات القيم كما هو موضح في الشكل رقم (2).

الشكل رقم(2)

سلم مكونات القيم لسايمون (Simon)

7- بناء نظام قيمي	
6- ترجمة القيمة إلى ممارسة	المستوى الثالث: ممارسة القيمة (المكون الثالث)
5- إعلان التمسك بالقيمة على الملا	
4- الشعور بالسعادة لاختيار القيمة .	المستوى الثاني : تقدير القيمة والاعتزاز بها . (المكون الثاني)
3- الاختيار الحر.	
2- النظر في عواقب كل بديل.	المستوى الأول : التعرف والاختيار . (المكون الأول)
1- تعرف القيمة واستكشاف البدائل الممكنة	

المصدر : الزدجالي، أمينة. (1999) .القيـم المؤثـرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانويـة في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الأردنية ،عمان.

تصنيف القيم الإدارية

لقد قام العديد من العلماء والباحثين بوضع العديد من التصنيفات المختلفة للقيم بشكل عام ولم يكن هنالك اتفاق حول المبادئ التي تستند إليها إطارات التـصنيف، فمنهم من صنف القيم حسب المحتوى,ومنهم من صنفها حسب اتجاه القـيم,وفريـق آخر صنف القيم حسب الشدة أو العمومية أو الوضوح (التابعي, 1985)، وبمـا أن هذه الدراسة تتعلق بالقيم الإدارية فسوف تقتصر على تصنيفات العلماء للقيم الإدارية دون غيرها ، وفيما يلي عرضا لأبرزها :

1)- **تصنيف كوين و رورارباخ** (Quinn& Rohrarbuagh,1981): ويتضمن هـذا التصنيف ثماني قيم موزعة على أربعة محاور هي:

أ- قيم الهدف الرشيد: والتي تقوم على مبادئ النظريات الكلاسيكية ويـشمل هذا المحور على قيم التخطيط والإنتاجية.

ب- قيم العلاقات الإنسانية: وتعتمد على المبادئ والأفكار التي سـادت فـي مدرسة العلاقات الإنسانية وتشمل على قيم التماسـك وتنميـة المـوارد البشرية.

ج- قيم النظام المفتوح: والتي تنظر إلى المنظمة كنظام مفتوح تتفاعـل مـع البيئة وتتأثر وتؤثر في عناصرها ويشمل على قيم المرونـة والحـصول على الموارد .

د- قيم العمليات الداخلية: وتهتم بالأنشطة والعمليات التي تتم فـي المنظمـة ويشمل هذا المحور على قيم إدارة المعلومات والضبط.

2)- **تصنيف وولاك (**Wallake**) وزملاؤه**: وهو التصنيف الذي وضـعه وولاك وجودال وويجتنغ وسمث (1971) ويتضمن عدد مـن المقـاييس الفرعيـة ويختص كل منها بواحدة من القيم الإدارية وهي (المحادين, 2002):

1. الفخر والاعتزاز بالعمل: وتظهر هذه القيمة من خلال الشعور بالمسؤولية نحو العمل والرضا عنه والاهتمام أو التعلق به ومدى الإشباع الذي يحققه الفرد في عمله ودرجة الانضباط فيه.
2. الاندماجية في العمل: ويسعى هذا المقياس إلى الكشف عن مدى انسجام الفرد مع عمله واندماجه فيه, كما يظهر من خلال تفاعله مع زملائه ورؤسائه فـي العمل ومشاركته في الفعاليات المختلفة التي يتطلبها.
3. مقياس أفضلية العمل: ويتناول هذا المقياس قيمة تفضيل العمل أي باعتبـاره قيمة قصوى تتفوق على الأنشطة الأخرى، ويظهر ذلـك مـن خـلال عـدد الساعات المكرسة للعمل، ودرجة أدائه والجهود المبذولة فيه.
4. القيمة الاقتصادية للعمل: ويركز على العائد المادي للعمل وأولويتـه ضـمن اهتمامات الفرد وما يوفره للفرد من دخل بصورة خاصة .
5. القيمة الاجتماعية: ويهتم بالمكانة الاجتماعية للعمل ودوره في تعزيز العلاقات الاجتماعية وتحقيق الاستقرار الاجتماعي.
6. السعي (الحاجة) إلى الترقية: وترتبط هذه القيم بمدى السعي للوصـول إلـى مكانه أفضل في العمل واختيار المهن والأعمال التي تتـيح فـرص أفـضل للترقية.
7. مقياس الدافعية للإنجاز: ينظر هذا المقياس إلى درجة الإنجاز في العمل كقيمة ويتضمن النجاح والتحصيل والعطاء والإبداع وحسن الأداء في العمل.

8. مقياس الانتماء للعمل: ويقيس درجة الانتماء كالولاء واستخدام الوقت وعـدم إضاعته في قضاء الأمور الشخصية, والشعور بروح الجماعـة فـي العمـل والأداء.

3)- **تصنيف فرانـسيس وودكـوك**: (Wodcok, Franses,1995) وفقـا لهـذا التصنيف فقد تم تصنيف القيم الإدارية إلى أربعة مجالات هي:

أ- إدارة الإدارة: وتعني تحديد الفئات الإدارية بدقة وعناية والعمـل علـى تدريبها وتحفيزها لدورها في توجيه المنظمة نحو النجاح، ويـضم هـذا المجال ثلاثة قيم هي: قيم القوة،قيم الصفوة ،وقيم المكافأة.

ب- إدارة المهمة: ويعني هذا المجال بضرورة أداء العمل بإتقان وانه يجـب على الإدارة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل ويندرج تحـت هذا المجال ثلاث قيم هي: قيم الفعالية,قيم الكفاية، وقيم الاقتصاد.

ج- إدارة العلاقات: ويعني هذا المجال بالعلاقة بين ما يتوقعه الأفـراد مـن الإدارة وما تتوقعه الإدارة من الأفراد، وهنا تتعامل الإدارة مـع قـضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها ويندرج تحت هـذا المجال القيم: قيم العدالة ، قيم فرق العمل, وقيم القانون والنظام.

د- إدارة البيئة التنظيمية: وتعني انه يجب على الإدارة أن تتعامل مع وتتفهم جميع الجوانب البيئية المتعلقة بالتنافس والتعرف على البيئة التي يعمـل فيها ويندرج تحت هذا المجال: قيم الدفاع، قيم التنافس، وقـيم اسـتغلال الفرص.

4)- **تصنيف بوشهولز** (Buchholz,1976) والذي يتضمن خمسة أنظمة قيميـة هي:

أ . نظام قيم أخلاقيات العمل: ووفقاً لهذا النظام القيمي فان العمل شيء مقدس يجب أن يخلص فيه الفرد لأنه يمنحه الكرامة والـشرف،كما أن فائـدة الفرد للمجتمع تقاس بمدى ما يقدمه للمجتمع من عمل جيد ومخلص.

ب. نظام القيم التنظيمية: ويكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القـيم مـن خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد ومن خلال مـدى

إسهامه في التأثير في وضع الفرد ,وحالته في الهيكل التنظيمي وتبين هذه القيم أن العمل ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة في توظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد بالشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة اعتماداً على قدراته في التكيف مع أراء ومعايير الجماعة التي يعمل معها.

ج . نظام القيم الإنسانية: ووفقا لهذا النظام القيمي فإن العمل هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الفرد ذاته, ويحقق إنسانيته وتؤكد القيم الإنسانية على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل،والاهتمام بنموه وتطوره الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يعطي للجوانب المادية في العمل.

د. نظام قيم المشاركة الجماعية: ووفقا لهذا النظام القيمي فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للإفراد. وبما أن الفرد كائن اجتماعي فان إفساح المجال أمام الأفراد ليكون لهم دور بارز في العمل من خلال المشاركة في القرارات وخاصة الأساسية منها الأمر الذي سيكون له الأثر في تحجيم اغترابهم وتعزيز إبداعاتهم بشكل متنامي.

هـ . نظام قيم الراحة(الفراغ): وتؤكد هذه القيم أن العمل شيء ضروري للعمل والإنجاز، ولكن يجب أن يكون هناك مجالات للراحة أثناء العمل حتى يشعر الأفراد بإنسانيتهم ويمارسوا هواياتهم، لأن ممارسة هذه الهوايات تساهم في تطور الفرد ونموه.

خصائص القيم :

يمكن الإشارة إلى عدة خصائص للقيم:

1- **الثبات النسبي**: فالقيم تختلف من شخص إلى آخر بل إنها تختلف لدى الشخص بالنسبة لنوع حاجاته، ورغباته، واهتماماته وظروفه ومكانته وأدواره وتتفاوت حسب الأهمية والشدة وتختلف باختلاف الزمان والمكان والثقافة (النجار وراغب، 1992).

2- **القيم ظاهرة اجتماعية**: فهي بمثابة أساليب وقوالب وأوضاع للتفكير والعمل الإنساني، كما إنها من الموجهات الأساسية للسلوك الاجتماعي،

كما توجد في جميع المجتمعات, ويكتسبها الإنسان بالعلم وهـي ليـست صناعة فردية وإنما صاغها المجتمع عبـر مراحـل تطـوره (الـسالم والرويح، 1999).

3- **إنها موضوعية**: بمعنى إنها خارجة عن ذوات الأفراد، ومستند محتواها العلمي من وجود القيم كحقائق علمية ويقينية (الشيخ, 1997).

4- **إنها معيارية**: تعد معياراً مناسباً للمفاضلة بين الأشياء حيث تحدد الغايات وأنواع السلوك المقبول أو المرفوض اجتماعياً كما تعتبر محكاً دقيقاً لقيم وتقويم شخصية الفرد (السالم والرويح،1999).

5- **ارتباطها المباشر بالسلوك الإداري لدى المدير في التنظـيم الرسـمي وغير الرسمي**: ولذلك فإنها تتخذ العلاقات العمودية والأفقية التي تـربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيهم وبزملائهم والمتعاملين معهم نطاقا يؤطر مجالها ويحدد دوائر عملها (اللوزي، 2002).

6- **الالتزام الجمعي**: الذي ينطوي على الأوامر والنواهي التـي إذا خـرج الفرد عنها تعرض للعقاب الجماعي،فهي مظهر مـن مظـاهر الـسلطة الاجتماعية بمعنى أن لها قوتها الملزمة فالأفراد وهـم بـصدد إصـدار أحكامهم التقيمية إنما يصدرونها في ضوء منظومات قيمية يتعارف عليها الأفراد في المجتمع.

7- **إنها إنسانية**: أي أنها ترتبط بالإنسان والنفس البشرية وهي ليست مـن المحسوسات لذلك لا يمكن قياسها كالموجودات (العميان، 2004).

8- **تترتب القيم ترتيبا هرميا**:أي تتدرج القيم وفـق سـلم أولويـات الفـرد وتختلف من فرد إلى آخر أو من مجتمع إلى آخر كمـا أنهـا تختلـف باختلاف المستوى الإداري فالموظف في الإدارة العليا لديه اهتمام بقيمة النفوذ والسيطرة وفرض التعليمات والقواعد بينما الموظف فـي الإدارة الدنيا لديه اهتمام بقيمة الطاعة لرؤسائه, والسعي نحو الالتزام بالقواعـد والتعليمات والامتثال لها,فهي تنظم على شكل أبنية هرمية فالقيم الأكثـر أهمية هي التي تحتل قمة الهرم القيمي (المبسلط، 1999).

9- **القيم مكتسبة ومتعلمة**: أي إنها مكتسبة من خلال البيئة يتعلمها الفرد من خلال مؤسسات التطبيع الاجتماعي كالأسرة والمدرسة (العديلي، 1995) ،فالقيم تتكون كتنظيم خاص للخبرة يتعلمها الفرد من خلال تفاعلـه مـع البيئة المحيطة في مواقف الاختيار والمفاضلة فجميع القيم متعلمة بعضها يتعلمها الفرد وتصبح ثابتة في حين بعضها الآخر يتم تعديله أو إهماله إذا رأى الفرد حدوث صراعات لديه نتيجـة لتعارضها مـع قـيم أخـرى (البنوي، 2005).

القيم لا يمكن ملاحظتها: وإنما يستدل عليها من خلال السلوك ، فهـي تكـسب الفرد ميولاً واتجاهات واهتمامات تتفق وتتسق معها لتعمل معاً كوظيفة محددة تعبر عنها من خلال ترجمتها إلى أفعال أو آراء أو ملاحظات أو أية أنماط سلوكية تتفـق وتلك القيم (Wallace,Hunt & Richard ,1999).

أهمية القيم :

تعتبر منظومة القيم من الأركان الحيوية التي تقوم عليها المنظمة نظرا لما تؤديه من دور فعال في توجيه السلوك الإنساني وضبطه، وتنبع أهمية القيم من الوظائف التي تقوم بها، ويعبر عنها من خلال ترجمتها إلى أنماط سلوكية على شكل أقوال أو أفعال أو آراء، ويمكن الإشارة إلى أهم وظائف القيم الإدارية بما يلي: (الحنيطي، 2003؛ المحادين، 2002)

1- أن القيم معيار للتمييز بين السلوك المقبول وغير المقبول وبالتالي إتاحة المجال لتعزيز السلوك الايجابي,ومقاومة السلوك السلبي فهي معيار تفضيلي تمثل إطاراً مرجعياً يحكم تصرفاته في حياته العامة والخاصة وسلوكه الوظيفي.
2- أن القيم الإدارية أداة للضبط والرقابة الفردية والاجتماعية والتنظيمية.
3- أن القيم أدوات للاستقرار والاستمرارية الفردية والجماعية بشكل يحقق التوازن والانتظام في مسلكيات معروفة ومقبولة.
4- أن وجود القيم يعطي حافزا للإنسان من أجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته حيث أن القيم هي التي تعطي للأشياء وزنها وأهميتها وتشكل دافعاً للسلوك

الإنساني.

5- تمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه منه الآخرين .

6- تتخذ أساساً كمعيار للحكم على سلوك الآخرين .

7- تعمل على بناء شخصية الفرد وتحديد أهدافه, وما هي ردود الفعل لديهم وغاياته, ووسائل تحقيق هذه الغايات في إطار معياري واضح فإذا ما أردنا معرفة شخصية فرد ما وسلوكه فانه ينبغي علينا أن ندرس منظومة القيم لديه.

8- تعمل على تنظيم المجتمع وضبطه واستمراره وتحافظ على البناء الاجتماعي.

9- تساعد الفرد على التكيف والتأقلم مع الأوضاع المستجدة عليهم.

10- تعمل القيم على وقاية الفرد من الانحراف فالقيم الدينية والاجتماعية التي يتبناها الفرد تحميه من الانزلاق في الخطأ فهي تعمل كعامل وقائي .

11- تؤلف القيم الإطار الأخلاقي لكل نشاط إنساني، فالقيم توجه هذه النشاطات نحو أهداف سامية.

12- تلعب القيم دوراً كبيراً في تنمية المجتمع فالتنمية عمادها العقل والتخطيط والإبداع فالقيم العملية المتمثلة في التفكير والتخطيط والطموح والإنجاز وغيرها هي السبيل إلى تنمية المجتمع وازدهاره والارتقاء به .

13- إنها تلعب دورا في حل الصراعات والنزاعات واتخاذ القرارات .

مقاييس القيم الإدارية

تمتاز القيم الإدارية بأنها لا يمكن ملاحظتها وإنما يستدل عليها من خلال السلوك، وتقاس القيم الإدارية بعدة طرق منها (قحطان، 2002):

1. **المشاهدة أو الملاحظة المنظمة**: ووفقا لهذه الطريقة يتعرف الباحث على سلوك الموظف أو الفرد على حقيقته خاصة عندما يتم إجراء الملاحظة دون معرفة الأفراد الموظفين، ويمكن استخدام العينات الزمنية عينة من السلوك الصادر من الفرد أو أن يحدد الباحث القيم التي يهتم بدراستها في فترات زمنية معينة أو يمكن تصوير مشاهد من المواقف بواسطة التصوير أو

غيرها, وبهذا فطريقة الملاحظة العلمية المنظمة يمكن أن تأتي بنتائج متوافقة مع السلوك الحقيقي للفرد.

2. **المقابلة الشخصية**: وقد استخدمت بشكل كبير في مجال قياس القيم والأحكام الأخلاقية حيث يقوم الباحث بطرح عدداً من الأسئلة إلى الأفراد في مواقـف معينة للحصول على استجاباتهم حيال هذا المواقف, ويمكن استخدام بعـض الأساليب في المقابلة الشخصية كالقصص أو عـرض أسـاليب الحالـة أو استخدام أسلوب الرسومات والصور أو الإجابة عن بعـض الأسـئلة حـول موضوع معين.

3. **تحليل المضمون**: وقد استخدم هذا الأسلوب في مجال الكشف عن القيم مـن خلال تحليل المضمون للرسالة سواء كانت مسموعة أو مقروءة أو مرئيـة, ويعتمد الباحث على وصف المحتوى الظاهر وصفا موضوعيا ومنظماً ويتم فيه تقسيم البدائل إلى أجزاء حسب طبيعة المادة إما إلى رموز أو جمـل أو غيرها وذلك للحصول على بيانات إحصائية وكميـة وكيفيـة عـن المـادة موضوع التحليل .

4. **الاختبارات**: وهي من أكثر الأساليب والطرق المستخدمة في مجال قياس القيم ومنها:

1- الاختبارات التي تشتمل على أسئلة الاختيار من بدائل ومنها :

أ- اختبار(البورت وفيرنون وليندزي): ويعتبر من أوائل الاختبارات في قياس القيم ويهدف إلى قياس القيم التالية(القـيم الاجتماعيـة، القـيم النظرية، القيم الاقتصادية، القيم الجمالية، القيم الدينية، القيم السياسية).

ب- مقياس القيم الفارقة والذي أعده برنس (Prince)، ويقوم على أسـاس تصنيف القيم إلى نوعيين قيم تقليدية وقيم عصرية ويتكون مـن(64) بندا يشتمل كل منها على عبارتين، وعلى المجيب أن يختار واحـدة منها إحداهما تمثل قيمة تقليدية (كالقيمة الأخلاقيـة، والرغبـة فـي النجاح، والحصول على المركز، والتخطيط للمستقبل، وتشير العبارة الثانية إلى قيمة عصرية مثـل (المجـاراة, والاهتمـام بالحاضـر,

والصداقة، والسعادة) .

2- الاختبارات التي تقيس القيم من خلال ترتيب الفرد لعدد من البنـود أو البدائل المقدمة حسب أهميتها بالنسبة له ومنها ما يلي :

أ- مقياس دراسة الاختبارات: والذي أعده ودروف (Woodruf) ويتضمن ثلاث مشكلات رئيسية يندرج تحت كل منها ثمانية حلول ويطلب من الفرد ترتيبها حسب أهميتها ويكشف هذا المقياس عن عدد من القـيم مثل(قيم الحياة الأسرية، قيم التدين، قيم الصداقة، الخدمة الاجتماعية والنشاط العقلي).

ب- مقياس قيم العمل: وقد أعده سـوبر (Supure) لقيـاس (15) قيمـة كالإبداع والأمن والمكانة الاجتماعية والعلاقة مع الآخرين والغيريـة ويطلب من الفرد ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة له .

ج- مقياس القيم الشخصية والذي أعده هوكس ويتكون مـن (90) بنـدا خصصت لقياس عشرة قيم هي: القيم الجمالية، الراحـة، الـصداقة، الحياة الأسرية، الحرية الدينية، السيطرة، التقدم الشخصي، الاعتراف، التقدير من قبل الآخرين، الإيثار) وقد قسمت بنـود المقيـاس (37) مجموعة يتضمن كل منها ثلاثة بنود لقياس ثلاث قيم من القيم العشر ويطلب من المبحوث ترتيبها حسب أهميتها .

د-مقياس مسح القيم لروكيش (Roakech): ويتضمن جزأين الأول لقياس القيم الغائية ويتكون من ثمانية عشر قيمة والجزء الثاني لقياس القـيم الوسيلية، ويتكون أيضا من ثمانية عشر قيمة، ويطلـب مـن الفـرد ترتيب كل جزء منها بشكل مستقل عن الآخر من رقم (1) وهـي الأكثر أهمية إلى رقم (18) وهي الأقـل أهميـة (الـصالح، 1994، الجبالي، 2001).

وتتناول هذه الدراسة نوعين من القيم:

أولاً: القيم الشخصية

ُعرفت الشخصية، على أنها: التجميع النهائي أو المحصلة العامة لكل الدوافع والعادات والاهتمامات والميول والإحساسات والمثل والآراء والمعتقدات سواء كانت موروثة أو مكتسبة وكما تنعكس على سلوك الإنسان وتفاعله في بيئته. (العبدلاّوي، 2001)

والشخصية هي الصفة والخلق وحقيقة وجود الإنسان متميـزاً عـن الأشـياء الأخرى (المعايطة، 2000). وهي جميع الصفات والخصائص التي تجعل الفرد كما هو وتميزه عن الأفراد الآخرين (وحيد، 2001).

ولقد بين (عبد الخالق، 1996) بان الشخصية عبارة عن نمط سلوكي مركب، ثابت ودائم إلى حد كبير، ويميز الفرد عن غيره من الناس، ويتكون من تنظيم فريد من الوظائف والسمات، والأجهزة المتفاعلة معاً تنظم القدرات العقلية، والوجدان أو الانفعال، والنزوع أو الإرادة، وتركيب الجسم، وتحدد طريقة الفرد في الاسـتجابة والتوافق مع البيئة.

وتُعد القيم من أهم مكونات الشخصية، لذلك فهي تعمل على تـشكيل الكيـان النفسي للفرد، من خلال قيامها بخمس وظائف أساسية(الطويل، 1999) كما يلي:

1- أن القيم تزود الفرد بالإحساس بالغرض مما يقوم به وتوجهه نحو تحقيقه.

2- تهيئ الأساس للعمل الفردي والعمل الجماعي الموحد.

3- تتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين.

4- تمكّن الفرد من معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهية ردود الفعل.

5- توجد لديه إحساس بالصواب والخطأ.

والقيم واحدة من خصائص الفرد الشخصية، ومن الطبيعي أن يكـون لكـل شخصية قيمها الخاصة التي تميزها عن غيرها من الشخصيات (الشيخ، 1997).

والارتباط بين القيم والشخصية ارتباط وثيق فالشخصية الإنسانية تشتمل على قيم متعددة فمنها ماهو مرتبط بالبعد المـادي، واخـرى بالبعـد العقلـي، وبالبعـد الوجداني، وكذلك بالبعد الاجتماعي، ووقيم مرتبطه بالبعد الجمالي، وقـيم مرتبطـة

بالبعد الروحي (الهيتي، 2006).

ويميز علماء النفس بين صنفين من الشخصية هما: (النوري، 1999)

1. 1 - الصنف ذو التوجه الفردي: حيث يسعى أصحاب هذه الشخصية للتركيز على الأهداف الخاصة ويميلون للابتعاد عن الآخرين في سلوكهم .
2. - الصنف ذو التوجه الجماعي: ويميل أصحاب هـذا الاتجـاه إلـى إقامـة علاقات مع الآخرين ويثقون بهم وإلى تفضيل العمل مع الجماعة .

وتتكون الذات من الأفكار المتعلقة بالفرد كالنوع الاجتماعي والعمـر والـدين ومن خصائص الفرد الشخصية كالاتجاهات والقيم والميول. (الخـضرا وآخـرون، 1995)

والارتباط بين القيم والشخصية وثيق، فشخصية الفرد تعرف من خلال ما يحمله من قيم، والنظام القيمي للفرد يدل على شخصيته، والقيمة خاصـية جوهريـة فـي الأشياء، ويتجه الإنسان إلى تحقيق توازنه إذا حرص علـى الاسـتفادة مـن القـيم المتجسدة في هذه الأشياء (الشيخ، 1997)، والقيم واحـدة مـن خـصائص الفـرد الشخصية، ومن الطبيعي أن يكون لكل شخصية قيمها الخاصة التي تميزهـا عـن غيرها من الشخصيات.

والقيم الشخصية تعبر عن المعتقدات الذاتية التي يراها الفرد العامل من وجهـة نظره. (النجار وراغب، 1992)

ولدراسة القيم الشخصية فقد تم اعتماد تصنيف سبرانجر (Spranger) والمشار له في دراسة (التويجر، 2003) وهو من أكثر تصنيفات القيم شيوعاً، حيث صنفت فيه القيم إلى ست مجموعات هي: (القـيم الفكـرية، القـيم الاقتـصادية، القـيم الاجتماعية، القيم الجماليـة، القيم السـياسية، القيم الدينية)

1- القيم الدينية:

وهي مجموعة القيم التي تميز الفرد بإدراكـه للكون، ويعبر عنهـا اهتمـام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة، فهو يرغب في معرفـة أصـل الإنـسان ومصيره، ويؤمن بأن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيـه، ويحـاول أن يربط نفسه بهذه القوة، ويتميز معظم من تسود لديه هذه القـيم بالتمـسك بالتعـاليم

الدينية. (العديلي، 1995)

والقيم الدينية في الإسلام مصدرها الوحي الإلهي، وتأتي أهميتها من خلال بيان دور التعاليم الدينية في الحكم على الأشياء والأعمال، وربطها بفكرة الثواب والعقاب في الدنيا والآخرة. (الدجاني، 2001)، كما أن الديانات الـسماوية الـثلاث تعتبـر ديانات قيم، فالإسلام دين السلام، والمسيحية دين المحبة، واليهودية دين تـشريع. (النبهان، 2001).

2- القيم السياسية:

هي مجموعة القيم التي تُميز الفرد باهتماماته بالبحث عن الشهرة والنفوذ فـي مجالات الحياة المختلفة، وليس بالضرورة في مجال السياسة، ويتميز الفـرد الـذي تسود لدية هذه القيم بدوافع القوة والمنافسة والقدرة على توجيه الآخرين والتحكم في مستقبلهم (الصمدي، 2003).

وتتمثل هذه القيم في الالتزام بالأهداف والمصلحة العامـة، واحتـرام سـيادة القانون، والمشاركة المسؤولة. وهي الاطار الذي بواسطته تنطلع وتقاد المجموعـة نحو أهدافها (الطويل، 1999).

وتظهر هذه القيم مدى اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة، بهدف السيطرة والتحكم في الأشياء (عبد الفتاح، 2001)، كما تعكس شخصية الفرد الذي يـسعى للسيطرة على الآخرين والرغبة في الزعامة وقيادة الناس والتـأثير بهـم (شـفيق، 1999).

3- القيم الجمالية:

وهي مجموعة القيم التي تميز الفرد بالاهتمامات الفنية والجمالية وبالبحث عن الجوانب الفنية في الحياة، وتجعل الفرد يحب التشكيل والتنسق، وتسود هذه القيم عادة لدى أصحاب الإبداع الفني وتذوق الجمال.

وهذه القيم تشير إلى جاذبية الأشياء وقيمتها والاستمتاع بالشيء هو الذي يضفي عليه قيمته الجمالية. وهي محصلة تفاعل ذات الإنسان داخلياً وخارجيـاً مع البيئـة ومـع الآخـرين (ذياب، 1996).

ويشير وجود مثل هذه القيم لدى الأفراد إلى اهتمامهم وإحساسهم بالجوانب الفنية والجمالية للأشياء، باعتبار أن الاهتمام بالجمال هو أساس هذه القيم (عطية، 1992).

3- القيم الاجتماعية:

وهي مجموعة القيم التي تميز الفرد باهتماماته الاجتماعية، وبقدرته على عمل علاقات اجتماعية، والتطوع لخدمة الآخرين، ويتميز الفرد بقدرته على العطاء من وقته وجهده وماله لخدمة المجتمع، ويغلب على سلوكه الود والشفقة والإيثار (وحيد، 2001).

والقيم الاجتماعية هي مجموعة الأخلاق الفردية التي تعود بالخير على المجتمع. وتحكم الفرد بما يحيط به، وتقوم على أساس التعاون والتراحم والتواصل والتوادد والتضحية والعطاء وحب الآخرين. وتظهر هذه القيم في بناء الثقة بين أفراد المجتمع وحفظ أملاك الآخرين والمشاركة بالعمل الاجتماعي، وهذا كله وغيره يحتاج إلى تدريب وتعلم بالأسوة ممن يحملون هذه القيم، ولصحبتهم للتأسي بهم (استيتية وصبحي، 2002).

تتكون هذه القيم نتيجة اهتمام الأفراد وميولهم نحو إقامة العلاقات الإنسانية مع الآخرين، ويحكم هذا النوع من القيم علاقات الفرد بأفراد مجتمعه الذي يعيش فيه وهذا يتطلب منه مشاركة الآخرين في مشاعرهم ومناسباتهم ومشاكلهم.

5- القيم الفكرية:

وهي مجموعة القيم التي يعبر عنها اهتمام الفرد بالعلم والمعرفة والسعي وراء القوانين التي تحكم الأشياء بقصد معرفتها، ومن الأفراد الذين تبرز عندهم هذه القيم: الفلاسفة، والعلماء، والمفكرين.

والقيم الفكرية تعبر عن اهتمامات واتجاهات الفرد العقلية أو الفلسفية، وتدل هذه القيم على اهتمام الفرد بالبحث عن الحقيقة وأسباب حدوثها بشكل منطقي ومنظم، وتظهر هذه القيم مقدرة الفرد على جمع المعلومات والتحليل (عبدا ، 1988).

6- القيم الاقتصادية:

هي مجموعة القيم التي تُميز الفرد بالاهتمامـات العمليـة، وتجعلـه يعطـي الأولوية لتحقيق المنافع المادية.

وتركز هذه القيم على الجوانب والأهداف الاقتصادية في شخصية الفرد، والنفع المادي الناتج عنها، وتعبر عن النظرة الشخصية المادية للأفراد، وبموجبهـا تقـوم العلاقات بين الأفراد بهدف المصلحة المادية، وتزداد قوة هـذه القـيم ورسـوخها بازدياد الفوائد المادية المتحققة من هذه العلاقات (التويجر، 2003) .

ثانياً: القيم التنظيمية

تُعد القيم التنظيمية من العناصر الأساسية لثقافة المنظمات، أو ما يطلق عليها الثقافة التنظيمية، وهي بذلك تُوفر إطاراً مهما لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته. فالقيمة هي ما يعتبره الفرد مهماً، وذا قيمة في حياته، ويسعى دائماً إلى أن يكون سلوكه متسقاً، ومتوافقاً مع ما يؤمن به من قيم، (حريم، 2004).

وعرف مفهوم القيم التنظيمية الجدل نفسه الذي عرفه مفهوم القيم الشخـصية وذلك يرجع لعدم وجود معنى لغوي واضح لكلمة القيم، ولعدم اتفاق المنظّرين حول مفهوم القيمة، وما يرتبط بها من مفاهيم (التويجر، 2003).

وتتمثل هذه القيم بمدى الاستعداد والقدرة على إقناع الآخرين وجعلهم يتبعون وينفذون الأوامر والتعليمات طواعية دون إلزام قانوني وذلك لاعتراف العاملين التلقائي بقيمة القائد وقدرته في التأثر على أفعال الآخرين بقصد تحقيق الأهداف والنظم (Kreither & Kinicki, 1992) وأن يكون معبراً عن آمال وطموحات العاملين.

وتمثل القيم التنظيمية الجانب غير الملموس للمنظمة، والجوهر الحقيقي لتماسك التنظيم، وتعبر عن الالتزامات الأساسية للأفراد تجاه منظمتهم (البدري، 2002).

ويعرفها (العميان، 2004) على أنّها القيم السائدة في مكان العمل أو بيئته، والتي تتبناها المنظمة، ويتوقع من أعضائها الالتزام بها، حيـث تعمل على توجيه سـلوك

العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

ومن أهم العوامل المؤثرة في تشكيل القيم التنظيمية، الأساس القانوني الذي تقوم عليه المنظمة والمتمثل في الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل المنظمة وعلاقاتها مع الآخرين (العواملة، 1993).

ويرى الطويل (1999) "أن تقدير القيادي لجهود العاملين معه و ملاحظاتهم ومكافأتهم يعزز فيهم الانتماء للعمل ويوصلهم إلى مرحلة متقدمة من الرضا عن أنفسهم، ويدعم تقديرهم الإيجابي عن ذواتهم مما يعمق دافعيتهم للاستمرار في العمل، والعطاء وعدم التوقف أو التراجع، وهذا يترتب عليه اندماج الإداريين مع العاملين في مؤسساتهم، وأن لا تقتصر إدارتهم لمؤسساتهم عبر التقوقع في مكاتبهم بعيدا عن التفاعل مع العاملين و معهم بهدف تفهيمهم وإرشادهم و توثيق العرى معهم وإشعارهم بأن عملهم موضع متابعة وتقويم، مثل هذا يحتاج إلى قيادي يتسم بالحنكة والذكاء إذ يجمع القائد بين احترامه للعاملين كعناصر بشرية وإشعارهم أيضا أن المؤسسة لها أهداف تسعى إلى إنجازها وتحقيقها، كما للفرد أهداف يريد تحقيقها، وهذا ما ينجم عن ضرورة الموازنة بين احترام الفرد لذاته وتجاوبه مع متطلبات دوره".

بل أن هناك من يذهب لأبعد من ذلك عندما يعتبر القيم التنظيمية تعبر عن فلسفة المنظمة وخصائصها الداخلية، بما توفره من خطوط عريضة لتوجيه سلوك العاملين، فهي الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يديرها أعضاؤها ويعبرون عنها (مقدم، 1994) .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تحديد مجموعة من القيم التنظيمية، ذات المحتوى المتكيف إنسانياً وبيئياً تتناسب مع اهتمام وميول العاملين في شركة الاتصالات السعودية، وتمثل الجوهر الحقيقي لتماسك التنظيم، وتعبر عن الالتزامات الأساسية للمديرين تجاه شركتهم هي على النحو الآتي: (الثقة، الاهتمام بالموظفين، المشاركة في صنع القرارات، وقيم الفريق، قيم العدالة، الشفافية، قيم الإبداع).

1. الثقة:

يعد توفر جو من الثقة التنظيمية متطلباً لإدارة المنظمات بفاعلية وكفاءة عالية،

لذلك يرى غراهام وآخرون (Graham & Others, 2006) أن شعور العاملون بثقة المدير يؤدي إلى شعورهم بالارتياح، وارتفاع في روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل وولائهم للمنظمة لينعكس ذلك إيجابياً على أدائهم. أما إرول وآخرون (Errol & Others, 2005) فيرون أن الثقة التنظيمية على أنها: نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة التي تؤدي إلى الوصول إلى حد من المعقولية في الوعود يمكن الاعتماد عليها. أما تيلر (Tyler, 2003) فيعرف الثقة على أنها: العلاقة بين المدير وموظفيه وقدرة المدير على توفير محيط آمن لدى الموظفين. ويعرف ميغن واينى (Megan & Wayne ,1998) الثقة على أنها: المبادئ التي تسهم في توفير وبناء جو من الثقة في المنظمة، وتمكّن من توظيف ما يتمتع به المدير من صفات ومهارات وقدرات لتحقيق هذه أهداف المنظمة.

والثقة تمثل جانب آخر من جوانب ممارسة العدالة بين الناس، فالإدارة التي تتعامل مع كافة الموظفين بروح العدالة والأنصاف تكون موضع ثقة، هذا من جانب. ومن جانب آخر، فإن تمتع الرؤساء بالثقة بأنفسهم يجعلهم يتحلون بقدر كبير من التسامح والتقدير والتفهم للناس، الأمر الذي يمكنهم من مساعدة الموظفين على التغلب على جوانب ضعفهم وتطوير مهاراتهم بحيث يصبحوا راضين عن عملهم ومقتنعين به، وهؤلاء الرؤساء هم الجديرون حقاً بأن يعمل المرء تحت إشرافهم ويمنحهم ثقته (عواد وسلامة، 1995).

وترتبط الثقة بالقيم السائدة وبالبعد الأخلاقي وبعمليات التطوير، وتعد من متطلبات الإبداع، وتساهم في الرقابة الذاتية لدى الأفراد وبنظام صنع القرارات (الحوامدة والكساسبة، 2000)، إلا أن المنظمات قد تعاني من مشكلة نقص الثقة بين أعضائها نتيجة توجههم الفردي في العمل، وللتخفيف من آثار هذه المشكلة السلبية ينبغي الاهتمام بالجوانب الإنسانية والمعنوية لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم (النوري، 1999) .

2. الاهتمام بالموظفين:

تظهر العلاقة بين القيم وسلوك الأفراد في المنظمات من خلال الإداري الذي يملك القيم عندما يتخذ سلوكاً ديمقراطياً، الأمر الذي يدفعه للاهتمام بالعمل والعاملين

معاً، ويشركهم في صنع القرارات واتخاذها ويزرع في نفوسهم حب العمل والتعاون (غرايبة، 1992) .

وقد حققت الكثير من المنظمات النجاح لأنّها تمتلك أيديولوجية قوية تتضمن فلسفة الرعاية والاهتمام بالموظفين، واكتشف البعض حاجة المنظمات أن تعبر عن القيم الإنسانية من خلال الاهتمام بشؤون العاملين فيها.(فرانسيس وودكوك، 1995)

وقد أشار سير(Seers, 1989) إلى أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها، وقد يؤدي هذا إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات، وردود الأفعال، وبالتالي قد يؤثر في قدرة الأفراد في ابتكار وإبداع أفكارا ابتكارية جديدة .

ويشير (الكبيسي، 1986) إلى أن قيم الاهتمام بالعاملين ذات قيم وضوابط مهمة وأساسية، تهدف إلى إمكانية برمجة السلوكيات الإدارية لأعضاء المنظمة والتحكم بمعطيات تلك السلوكيات كلما أمكنها ذلك، أي أنها تحمل بعداً فلسفياً من حيث المنظور والتوجه، وبعداً استراتيجياً من حيث الإمكانية والتحقق ، حيث يفرض عليها البعد الفلسفي مثاليات البيروقراطية والمدخل التقليدي في الفكر الإداري ، بينما يفرض عليها البعد الاستراتيجي واقعية الأداء الغرضي أو ما يسمى (الادهوقراطية-Adhocracy)، كمدخل حديث يوصل التنظيم الإداري نحو الواقعية والاستجابة لمقتضيات التطور وإجراءات التحسين وانفتاح العلاقات بين المنظمة وأعضائها، والسير نحو اللامركزية والتعاون بين جميع الأطراف في حل المشكلات التنظيمية القائمة.

ويؤدي الاهتمام بالعاملين وطبيعة العلاقة مع الإدارات العليا دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي نتيجة للتعامل اليومي بين العاملين، كون هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم، والتعاون القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة يشجع في تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل.

3. المشاركة في صنع القرارات

يعد التوصل إلى القرار السليم هو جوهر ولب عملية المشاركة، فالأصل أن المنظمة تعمل على تفعيل عملية المشاركة من أجل التوصل إلى القرار والحل السليم. وحتى يتم التوصل إلى هذا الهدف لا بد أن تتم عملية المشاركة في ظل أجواء صحية، حيث يكون الهدف منها هو التوصل إلى القرار السليم ولا تكون مجرد إجراء شكلي لإضفاء شرعية على قرار تم اتخاذه مسبقاً من قبل الإدارة العليا.

وتعتبر المشاركة عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، وتؤثر عملية المشاركة على عملية اتخاذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة، ولغاية مرحلة الوصول إلى القرار، حيث يشارك العاملون في الإدارة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها، وبعد أن يتخذ المدير القرار المناسب فإن دور العاملين لا ينتهي عند المشاركة في صنع القرار بل قد يمتد كذلك إلى تنفيذ القرار. "وتعتبر مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات الوسيلة المناسبة لنجاح القرار وسهولة تطبيقه. وذلك لأن مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرار تعني أنها تتفهمه وتساهم بالتالي في تطبيقه" (الخضرا وآخرون،1995، 486).

واعتبر (العلاق، 1999: 154) " إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بانتهاء خطوة اختيار أفضل حل بديل، فالعملية في الحقيقة لا تتم بواسطة المدير ولكن بواسطة آخرين، وهؤلاء الآخرون يحتاجون إلى ترغيب، وتحفيز مادي ومعنوي للتنفيذ الفعال، ويحتاجون إلى من يشعرهم بأن القرار هو قرارهم، ولن يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار".

وترى (الكفاوين، 2005) ضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي، ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ، إذن أن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيراً ما يسيطر عليه فكرة، أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة للجوانب الأخرى.

ويحدد نسق القيم الذي يتبناه القائد حجم المشاركة الذي يسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم أو بالعمل (فرج، 1993).

وفي المنظمات التي تؤمن بالإدارة بالقيم يتطلب اتخاذ القرار فيهـا مـشاركة جميع الأطراف التي يعنيها القرار مباشرة (بلانكارد وكونور، 2000) .

وعملياً تختلف درجة المشاركة باختلاف نمـط الـسلوك الـديمقراطي للقائـد وباختلاف نوع القرارات المراد اتخاذها، وتمنح المشاركة حرية التعبير عـن آراء العاملين وشعورهم بأهميتهم واعتراف الآخرين بهم، إضـافة إلـى خلـق المنـاخ المناسب الذي يشجع على التغيير والثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين وبين المنظمة وجمهورها. (كنعان، 2003)

والمنظمات التي تميل للأخذ بمبدأ المشاركة هي الأكثر فاعلية وإشباعا لحاجات العامليـن فيها (الغامدي، 1990).

4. قيم الفريق

يعد مفهوم فريق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصـرة وكيفية تأديتها لمهامها وتحقيقها لأهدافها استنادا إلـى تحقيـق مفهـوم المـسؤولية الجماعية والخروج من الطابع الفردي والاجتهادي في السلوك إلى الطابع الجماعي وكذلك يعتبر مدخلا حديثا ومتطور في تحسن أداء العاملين في المنظمات الإدارية من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات.

ويصف بير و ويستون (Byer & Weston, 2004) فرق العمل بأنها أنظمـة وذلك من خلال رؤيته الى أن فرق العمل هي مجموعة من الناس الـذين يـشكلون نظاما من الكيانات المترابطة والتي يتقاسم أعضائها هدفا مشتركا حيـث أن جميـع الفرق تكّون أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها وأنهـا تتميـز بواسـطة مـدخلاتها ومخرجاتها وتركيبها من خلال تفاعله مع بعضها فـي مجموعـة متطـورة مـن العمليات التي تحول مصادر المدخلات إلى المخرجات .

ويركز كرينتر وكينشيا وكول (Kreitner & Kinichia & Cole, 2003) على إستراتيجية عمل الفريق وقيادته حيث ينظر إلى الفريق على أنهم عدد صغير مـن الأفراد يتراوح عددهم بين 3-10 ذو مهارات تكميلية ملتزمـون لتحقيـق هـدف

مشترك وأهداف للإدارة ويكون متناسقا مع إسـتراتيجيته ولـه ثقافتـه التنظيميـة والسلوكية وقيادة تقوده ضمن نشاط مشترك .

ويهدف الفريق إلى أداء العمل على أعلى مستوى ممكن، ويعتمد علـى مـنهج الخطوة تلو الخطوة، حيث يـتم الاتفـاق علـى الأهـداف، وتعريـف الأدوار والمسؤوليات ثـم تطويـر جـداول زمنيـة للتنفيذ ثم تقـويم النتـائج (العضايله، 2006).

5. قيم العدالة: تعود فكرة الالتزام بقيم العدالة إلى نظرية المساواة التي تـربط بين درجة الدافعية عند العاملين وبين الشعور بعدالة نظـام الحـوافز المتبـع فـي المنظمة (الصيرفي، 2005). فالأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وبين جهود وعوائد العاملين الآخرين من جهة أخرى في ظـروف عمـل مشابهة لظروف عملهم، فإذا أدرك الفرد بأنه يعامل بطريقة غير عادلة بالمقارنة مع غيره يتولد لديه توتر وقلق وعدم ارتياح .

ومفهوم قيم العدالة التنظيمية هو مفهوم نسبي فالإجراء التنظيمي الذي يراه موظف على أنه موضوعي وعادل قد يكون غير عادل ومتحيز بنظر موظف آخر (زايد، 1995) وعندما يدرك العامل أنه قد تم الالتزام بقيم العدالة التنظيمية يتعزز لديه السلوك الايجابي فالعدالة تحفّز العاملين وتشجعهم وتثير دافعيتهم للمزيد من العمل مما يحسن من مستوى الأداء الوظيفي (Organ , 1995) .

إذ أن الالتزام بقيم العدالة يحول عمل المنظمات إلى أنظمة وقواعد وتعليمات رسمية مكتوبة ومدونة، كما تنتقل هذه القيم إلى داخل المؤسسات وتنعكس على ممارسات الأفراد في طريقة حل المشاكل واتخاذ القرارات والتفاعل مع الآخرين وعلى ممارساتهم في التنظيم والرقابة (عصفور، 2008)، حيث يصبح من خلالها واضحاً ما يجب عليهم عمله وتصبح القيم بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، (Robey ,1991) ويعمل الالتزام بقيم العدالة بشكل قوي إلى رفع الإنتاجية الاقتصادية خاصة إذا كانت ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية وشريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي أن تساعد على الانجاز والتميز في الأداء وغير قابلة للتقليد (Narayanan ,& Nath , 1993) .

ويبرز ارتباط العدالة بوصفها مكوناً تفسيرياً، مع الأداء الوظيفي، إذ أن تحسين أداء العاملين عصب التطوير الإداري، حيث يتّم من خلالها متابعة أداء الموظـف، وتحسين قدراته الوظيفية، ولها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل؛ لتكـون نتائج الأداء متماشية وأهداف المنظّمة، وتعطي العامل القدرة على إنجـاز المهـام والواجبات الموكلة إليه، وتحمل مسؤوليات إضافية تحقّق له درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل.

6. قيم الإبداع: المؤسسات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واسـتمرارها قويـة ومؤثرة يجب ان لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى ان تقتنع بالقيام بأعمالهـا بطريقـة صحيحة او تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، ورغم هذا الـشعور وسموه يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك فترمي بصرها إلى الأبعـد. وبتعبيـر أخر يجب أن تكون منظمة خلاقة مبدعة، ويصبح الإبداع والتجديد هـي الـسمات المميزة لأدائها لخدماتها. ولعل الإدارات أحوج ما تكون إلى تأكيد أهميـة الأفكـار المبدعة والقدرات الخلاقة لأبنائها، بالإضافة إلى حجتها لإيجاد المناخ الذي يـشجع القدرات الإبداعية للعاملين والمديرين أصحاب القرارات فيها، وتوظيف هذه القدرات بالشكل المناسب لمعالجة العديد من مشاكلها، لترقى بأهدافها، وتختـصر المـسافة الزمنية في سباق الابتكارات والاختراعات والأخذ بأساليب العصر الحديث وتقنياته، وكذلك فإن الابتكار والإبداع أصـبح موضـوع اهتمـام الإداريـين، والبـاحثين، والمنظمات على حد سواء (صالح ورشيد، 2006) .

فالقيم الإيجابية تحث على العمل الجاد والتفكير الخلاق والعمل الجماعي والثقـة بالآخرين والانفتاح على العالم الخارجي والتغيير الأفضل، إلا أن انتـشار بعـض القيم السلبية قد يؤدي إلى إعاقة الإبداع، وفي هذا أشار البعض إلى معتقدات ثقافيـة وبيئية واجتماعية ناتجة عن اتجاهات تتسم بالانغلاقية فـي المجتمـع والمنظمـات، تحارب الأفكار الجديدة والغريبة، وتؤدي إلى عرقلة الإبداع الفـردي والمؤسـسي (القريوتي، 1993).

ويرى (عبدالحليم وعبابنه، 2006: 54) إن ممارسة العاملين في المنظمات الإدارية للإبداع والتحديث والتجديد في أساليب أداء مهامهم يتطلب إيجاد البيئة الإبداعية الملائمة، كما أن ما تعانيه المؤسسات الإدارية من مشاكل عديدة في التكيف مع الثورة التكنولوجية ومواكبة كل جديد من أساليب واستراتيجيات الإدارة الحديثة بحثا عن توفير البيئة الإبداعية، يفرض على الإدارة العليا ضرورة القيام بتوفير جميع المعلومات ذات العلاقة بمهام المؤسسة بحيث تكون متاحة لكل فرد.

ويشير (القريوتي، 179:2000) أن مشكلة التخلف الإداري في الدول النامية لا تكمن في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية فحسب وهو ما تركز عليه جهود التطوير الإداري في كثير من الدول العربية، بل إلى عدم الاهتمام بالإبداع وعدم الاستفادة من طاقات الفرد وإمكانياته المتجددة وأفكاره المبدعة، وكذلك إلى تشتت الجهود الجماعية والفردية واللامؤسسية وعدم وجود انتماء مؤسسي.

6. الشفافية:

أصبح توافر الشفافية مطلبا أساسيا للعمليات الإدارية والتنظيمية في المنظمات التي تسعى للوصول إلى مستوى حضاري متقدم يساهم في تحسين المستويات المعيشية للمواطنين وتحقيق حياة كريمة لهم، وهي تعتبر مدخلا لمعالجة العديد من مشاكل الإدارات في القطاعين العام والخاص كالفساد والروتين والترهل الإداري، من خلال الوضوح والعقلانية والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات والحد من الفساد.

ويذكر (نافعة، 2004 : 148-149) أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح، وبناءا على ذلك فان مفهوم الشفافية الإدارية يتضمن:

1- سهولة فهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها مما يسهل على الأفراد المراجعين انجاز أعمالهم بيسر وسهولة .

2- تعزز الشفافية الرقابة الإدارية وتزيد من كفاءتها وفعاليتها وذلك من خلال دقتها ووضوحها للإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها .

3- تساعد على تبسيط الإجراءات في أجهزة الإدارة وسرعة الانجاز وتعزيز مفهوم الثقة والولاء بين أفراد التنظيم وبين جمهور المراجعين .

4- تعزز من قدرات الأجهزة الإدارية علـى مواكبـة المتغيـرات والمـستجدات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة .

5- تساهم بشكل كبير في مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة، والممارسـات الإدارية الخاطئة، والعمل على دعم المسيرة لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة .

الأداء الوظيفي:

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سـبيل تحقيـق أهـداف المنظمات ويتوقف مستوى الأداء على خبرات ومهارات وقدرات العـاملين التـي تستقر خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المـؤهلات التعليميـة والميـول والاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توافر المؤهلات والخبرات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقي يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهـام العمـل ويبـسط إجراءاتـه وخطواته وتسهم الخبرات السابقة والقدرات والمهارات الفردية للعاملين في تحقيـق أهداف المنظمة.

إن الهدف من تطوير الأداء هو مواجهة المشكلات الإدارية وتيسير الإجـراءات وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية عبر التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات والتكامل والشمول في التطوير وتعبئة كافة الطاقات الذاتيـة للمنظمـات (الخزامي، 1999) لتلافي سلبيات الهياكل التنظيمية البيروقراطية التي تعتمد علـى المركزية والروتين مما أفقدها السرعة المطلوبة في الأداء، وجعلها تخفق في مواكبة التطورات الحالية والمستقبلية في نظم الإدارة ! ومن ثم ضعف قدرتها على تحقيـق أهدافها العامة (درة، 2003: 16-17).

مفهوم الأداء

أن للأداء أهمية كبرى فهو يعتبر الوسيلة ا لهادفة للوصول إلى هدف معـين ومحدد، وذلك من كونه الناتج والمحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقـوم بهـا المنظمة.

وعرف (عبدا ، 2002) الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند إنجازه من الأعمال فهو المجهود الذي بذله الفرد في تنسق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة فـي أقصر وقت وجهد.

وعرف (الخزامي، 1999: 19) الأداء بأنه : " تحويـل المـدخلات التنظيميـة كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكـون مـن سـلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة " .

ويرى آل الشيخ أن الأداء نتيجة لمحصلة الفاعل بين ثلاثة محددات رئيـسة هي. الدافعيه الفرديه، ومناخ أو بيئه العمل، والقدرة على إنجاز العمل (آل الـشيخ، 2003 : 14)

ويعرف كل من سيزلاجي ووالاس (Sizlagi & Wallace) الأداء بأنه: المقياس الذي يتم التنبؤ به فى إطار استخدامه للحكم على فاعليه الأفراد (سيزلاجى ووالاس، 1992 : 632).

ويعرف (حسن، 1999: 215) الأداء بأنه " درجة تحقيـق وإتمـام المهـام المكونة لوظيفة الفرد ".

ويقصد بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياس الأداء، وتكـون نتيجة التقييم إيجابية إذا كانت نتائج العمل المؤدى متوافقة مع معايير الأداء المحددة، وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المؤدي خـارج حـدود هـذه المعايير، ومن المعايير التي يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها كما يذكر (الحنيطـي، 2003) كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.

وأشار (درة، 2003) إلى أن الأداء هو "تفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنـه السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتـائج، وذلـك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى".

ويرى (الهيتي، 2000: 19) أن الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة فعرفـه بأنه سلوك يحدث نتيجة وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينه سواء قـام بهـا بذاته أو فرضها عله الآخرون. أما هلال فعرف الأداء بأنه، سلوك وظيفي هادف لا

يظهر نتيجة هوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

يتضح مما سبق أن الأداء ينطوي على:

1. إنجاز العمل
2. جهد منسق لإنجاز مهام العمل بدقة في أقصر وقت.
3. القيام بعمليات تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.
4. محصلة تفاعل بن الدافعة وبيئة العمل والقدرة على الإنجاز.
5. سلوك يحقق نتيجة.

من هذا المنطلق تعرف الدراسة الأداء بأنه: جهد منسق للقيام بمهام تتـضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهـارات وقـدرات وخبـرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبينه العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقـة وفى أقصر وقت وأقل تكلفة.

معايير الأداء

أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقـف علـى أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجـزوا مهـامهم علـى الوجـه المطلـوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنـشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنـه سيـشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة.

ويهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف علـى أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسـب لمعالجـه الـسلبيات وأوجه القصور (عبد المحسن، 2002: 95)

وتستخدم المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء ففعالية الأداء تـشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة بهم، أمـا كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة (ماهر، 2000 : 42-43) .

وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي(درة، 2003: 99-100) **:**

1. **الجودة :** وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتقاق، وجودة المنتج، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلـوب فـي أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.
2. **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضـوء قـدرات وإمكانـات الأفـراد ولا يتعداها، فلا يكلف ا نفساً إلا وسعها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قـدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، ممـا يـصيب العـاملين بـالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد مـن خبرات وتدريب وتسهيلات.
3. **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديـد أو التعـويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام، ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهـي . المـواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية.

والوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان تـوقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت لإنجاز العمل على أن يراعى:

أ- كمية العمل المطلوب القيام به .

ب- عدد العاملين اللازمين لانجاز العمل .

4. **الإجراءات:** الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهـارات الواجب القيام بها (باكال، 1999: 102).

لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمـل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرن وسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها، حتى تكون الـصورة واضحة لجميع الأطراف؟ وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعنـي قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على مـا يريـد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولـضمان اتفاقه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين (حسن، 2001 :102).

مكونات الأداء

تمثل الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباطات بينها أهـم مكونـات الأداء، كما يتضح مما يلي

1. الأنشطة والمهام: وهي النشاطات الفكرية أو العضلية التـي يقـوم بهـا العاملون في المنظمة تحت ظروف معينة لتحقيق هدفا محـدد. والأنـشطة والمهام إما مستقرة أو متغيره، فالأنشطة المستقرة تظهر بعد تقسيم العمـل الذي يتيح الوصف الدقيق لنشاطات العمل وتجزئتها إلـى عناصـر، أمـا المتغيرة فهي ناتجة من تغير في الزمن أو في العمال أو في الظروف التـي تحيط بالأداء.
2. العلاقة بين الأنشطة والأداء: ويقوم تجميع الأنشطة في مهام، والمهام فـي أعمال على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بهدف إعـادة تـصميم التنظيم ككل، كما لا تقتصر هذه العلاقة فقط على الأنشطة والمهام، وإنمـا تتعداها إلى العلاقات بين مختلفـا الأعمـال ومعرفـة العلاقـات الداخليـة والخارجية بين الأنشطة (درة، 2003).

إدارة الأداء:

1. مفهوم إدارة الأداء :

لكي تحقق المنظمة أهدافها يجب أن تقوم بأداء أنشطة ومهام يترتب عليها نتائج وإنجازات، وهذا الأداء قد يكون جهدا بشريا خالصا أو عملا مشتركا بين الإنسان والآلة، مع الأخذ في الاعتبار أهمية الأداء البشري باعتباره موجه الآلة والمتحكم بها، ولضمان تطفي العوامل والمتغيرات والأسباب التي قد تنحرف بالأداء في اتجاهات مغايرة للأهداف يجب الحرص على وجود آليات إدارية لتوجيه الأداء من خلال العمل على تطويره وترشيده بما يحقق الأهداف وهو ما يطلق عليه إدارة الأداء (السالم، وصالح، 2002).

وتعرف إدارة الأداء بأنها : التنسيق بين العامل ورئيسه المباشر لتوقع وفهم مهام العمل التي يجب إنجازها بوضوح (باكال، 1999: 26).

ولكي ينجح منهج إدارة الأداء لابد من توفير الظروف التالية:

1. تحديد الأداء المطلوب من كل عضو في المنظمة.
2. إعادة توصيفا مهام الرؤوساء لكي تتضمن مسؤولية إدارة الأداء.
3. مساعدة الرؤساء في تنمية مهاراتهم اللازمة لإدارة الأداء (الخزامي، 1999: 10)

2. تكنولوجيا إدارة الأداء:

هي الطرق والعمليات والوسائل اللازمة لحل المشكلات، أو معرفة الفرص المتعلقة بأداء الأفراد والمجموعات الصغيرة والمنظمات الكبيرة (الخزامي، 1999: 10).

وهذا يتطلب من إدارة الأداء تقديم(باكال، 1999: 49-51) **:**

أ- وسيلة لتنسيق العمل بحيث تسير أهداف وغايات كل من المنظمة والوحدات والموظفين في نفس الاتجاه.

ب-طريقة للتعرف على المشكلات، إطار للعمليات التي تحد من فعالية المنظمة.

ج- طريقه لتوثيق مشكلات الأداء لمساعدة المنظمة على التقيد بالأنظمة واللوائح وتثبيط همة من يحاول التقدم بدعاوي قانونية تنطوي على التلاعب

والازدواج، واستخدام هذا التوثيق كدليل إرشادي عند اللزوم.

د- المعلومات اللازمة لاتخاذ: القرارات بخـصوص الترقيـات واسـتراتيجيات تطوير أداء العاملين والتدريب.

ه- المعلومات اللازمة لمساعدة المديرين والرؤساء والمشرفين على الحـد مـن وقوع المشكلات، ومساعدة العاملين على تأدية عملهم، وتنسيق العمـل ونقـل المعلومات لرؤسائهم في العمل بطريقة كاملة تنم عن اطلاعهم ووعيهم.

و- أسلوب لتمكين المديرين من العمل مع المـوظفين بهـدف معرفـه مـواطن المشكلات وأسبابها، وتحديد وسائل وأساليب علاجها .

ز- طريقة لتنسيق أعمال ومهام جميع الموظفين التابعين لمدير واحـد وطريقـه لتوفير تغذية راجعة منتظمة ومتواصلة لتعزيز حماس الموظفين وتحفيزهم.

ح- أسلوب لمنع المشكلات من خلال توضيح التوقعات، وتأسيس فهم مشترك لما يمكن أن يقوم به الموظفين من أدوار من تلقاء أنفسهم، وتوضيح كيفيه انسجام عمل الموظف مع ما تقوم به المنظمة ككل.

ط- طريقه لتغطية فعاليات تطوير وتدريب الموظف نظام عمل يتـسم بالمعـايير التالية:

1. بسيط بقدر الإمكان.
2. يتطلب أقل قدر ممكن من العمل الكتابي والروتيني.
3. يستهلك أقل وقت ممكن من الوقت المتاح .
4. يضاعف من ارتياح الأفراد، أو على الأقل يحـد مـن شـعورهم بالضيق والانزعاج .
5. يخدم حاجة المديرين والرؤساء والمرؤوسين.

مفهوم وخصائص تقييم الأداء

عرف (الخزامي، 1999: 21) تقييم الأداء بأنه: عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياسا إلى واجباته وسلوكياته، في فترة زمنيـة معينـة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريراً في شكل نموذج معين يوضـع فـي ملف العامل والموظف، وينتج آثاره الإدارية والقانونية.

أما (الصيرفي، 2005) فقد ربط بين الأداء والحوافز، فعرف تقييم الأداء بأنه: عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافـآتهم بقـدر مـا يعملـون وينتجون، استناداً إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديـد مستوى كفاءتهم في العمل.

وتتسم عملية تقييم الأداء بالخصائص التالية:

أ- يجب وضعها كقاعدة أساسية لجميع العمليات الإدارية في المنظمة لضمان تحقيق أهدافها والاستمرار .

ب- عمليه مشتركة تضم مجموعة من الأفراد سواء المسئولين عن العمليات الإدارية أو العاملين .

ج- عملية شاملة لا تختص بالأعمال المؤسسة الكبيرة، بل تلازم كل شـخص يقوم بعمل ما أي أنها لازمه لجميع المستويات الإدارية.

د- عملية مستمرة (موسمية، دورية، يوميه) ومنتظمة تلازم الفـرد طـوال حياته الوظيفة.

ه- عملية إيجابية تهدف الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الفرد في سعيه لتحقيق الهدف (درة، 2003)

أهدافه تقييم الأداء:

إن الهدف الرئيس من تقييم الأداء هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد، وفي جميع المستويات التنظيمية لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع مهـارات وصقل خبرات من يحتاج لذلك من العاملين لوضع الرجل المناسـب فـي المكـان المناسب وفق أسس علمية وموضوعية عن تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

أ- جلب مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال تأكيد الأسس العلميـة فـي التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.

ب- المساعدة في الحكم على مدى مساهمة العاملين في تحقق أهدافا المنظمة.

ج- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

د- وسيلة تغذية راجعة توضح المطلوب من العاملين وفق معايير محددة.

ه- تنمية قدرات المديرين والرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار.

و- اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء ء لدعم نواحي القوة، وعلاج أوجـه الضعف .

ز- البحث عن الوسائل العلمية لتحسين الأداء (زايد، 2004).

وتزداد أهمية تقييم الأداء في المنظمات الأمنية للتعرف على مدى قدرة رجال الأمن على مواجهة المستجدات الأمنية التي تتطلب تنمية مهاراتهم وخبراتهم لـ ذلك يجب الوقوف على مستويات الأداء للأفراد والجماعات والوحدات العاملـة بهـدف التعرف على مدى قدرتها على القيام بالأعباء والمهام الأمنية، ومن ثم علاج أوجـه القصور ودعم الأوجه الإيجابية من خلال برامج تدريبية فعالة بهدف تمكين العاملين من القيام بهذه الواجبات بكفاءة وفعالية.

فوائد تقييم الأداء :

تنحصر أهم فوائد تقييم الأداء فيما يلي

أ- رفع الروح المعنوية: ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في إنجاز العمل موضع تقدير واهتمام الإدارة.

ب- إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر العاملون أن نشاطهم وأداءهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء، وأن نتائج هذا التقييم سـيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة، فإنهم يشعرون بمـسؤولياتهم تجـاه العمـل ويبذلون ما في وسعهم لإنجاز العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

ج- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: تضمن الإدارة أن ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده قي العمـل مـن خـلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء .

د- الرقابة على الرؤساء: يتيح تقييم الأداء الفرصة للإدارة العليا لمراقبـة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خل تحال نتائج ومراجعه تقارير الكفاية المرفوعة من قـبلهم لتحديـد طبيعـة معاملـه الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء.

ه- استمرار الرقابة والإشراف: يتطلب تقييم الأداء وجـود سـجل خـاص لتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسـين ليكـون الحكـم علـى أسـس

موضوعية.

و- تقييم سياسات الاختيار والتدريب، تعد عملية تقييم الأداء اختباراً للحكـم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى الأداء (الخزامي، 1999).

عناصر تقييم الأداء :

تعد عناصر تقييم الأداء من الإجراءات التطبيقية التي تسهم بشكل مباشر فـي نجاح عملية التقييم . لأنها تشكل إطارا متكاملا في نظام تتفاعل وتتـابع عناصـره للوصول إلى تقييم جيد يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وتتمثل عناصر تقييم الأداء في خمسة مراحل هي: (مخيمر، 2000)

أ- **تحديد الغرض:**

يجب صياغة أهداف إدارة الموارد البشرية، وأهـداف بقيـة الإدارات، وأهداف تقييم الأداء كمرشد للرؤساء في عملية التقييم .

ب- **المسؤول عن التقييم:**

يتولى التقييم الرئيس من خلال تقييم مرؤوسية، أو المرؤوسين بتقييم أداء رئيسهم، أو تقييم الزملاء لبعضهم، أو وجود لجنة تختص بتقييم أداء كل عامل وكل إدارة، ولكن الشائع في المنظمات هو قيام الـرئيس بتقيـيم المرؤوسين توفقاً مع مبدأ وحدة الأمر والتسلسل الرئاسي .

ج. **تحديد الوقت المناسب للتقييم:**

يجب تحديد الوقت المناسب والكافي للقيام بعملية التقييم والحكم على مدى نجاح الموظفين أو تقدمهم في العمل حسب طبيعة الوظيفة التي يـشغلها كل فرد.

د. **تحديد معايير التقييم:**

يجب تحديد المستويات التي يعد عندها الأداء مرضيا قبل القيـام بعمليـة التقييم، لكي تكون أساسا للمقارنة بين الأداء الفعلي والمعيـاري، حيـث تسهم هذه المعايير بفعالية في تعريف حجم ونوعيـة العمـل المطلـوب إنجازه من قبل الموظف، فضلا عن تبصير الرئيس بالنقاط التـي يجـب

التركيز عليها لتطوير أداء العاملين معه من خلال:

1. المعايير الكمية – تشمل الجوانب التي يسهل التعبير عنها كمياً مثل كمية الإنتاج والمبيعات .
2. المعايير التقديرية : تعبر عن الخصائص غير الملموسة التي يتصف بها العاملين مثل روح المبادرة، الانضباط، الثقة.

هـ. تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:

تتوقف فعالية تقييم الأداء على فعاليه الطريقة المستخدمة في التقييم، لذلك يجب على المنظمة اختيار الطريقة المناسبة لأهدافها وغايتها من التقييم.

العلاقة بين القيم التنظيمية والشخصية وأداء العاملين :

ينطلق تفسير هذه العلاقة من رؤية مفادها أن أداء الفرد سيكون منسجماً مع قيمه وذلك في جميع الظروف العادية فمثلاً أن الأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سيتصرفون على نحو يحقق تلك الاستقلالية وإذا عجز الموظفون عن تحقيق المكافآت ذات القيمة لديهم وذلك من خلال العمل فأن نوعية الأداء ستنخفض، إن القيم تساعد العاملين على تركيز جهودهم وتوجيهها وحيث تكون قيم الموظف شبيهة بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل فأن ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية ويكون أكثر انسجاماً وتقارباً مع أنماط العمل المقبولة المتوقعة،ومقابل ذلك فأن الموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته فأنه يتصرف على نحو مختلف وقد يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع وحينما يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة ويتوقف، لذا حيثما يكون الأداء متدنياً فأن الصراع بين قيم الموظفين والقيم التنظيمية قد يكون أحد الأسباب (المعايطة، 2005).

ولقد تناول علماء الأنثروبولوجيا أهمية القيم وتأثيرها على درجة التعقيد بين القيم والسلوك (الأداء) إذ يرى كل من (Deal & Kennedy, 1982) تعريفاً أساسياً لهذه العلاقة يتضمن معاني (الفعل – العمل – الاعتقاد). وتؤثر القيم بشكل جدي على طريقة أداء العاملين وإسهاماتهم الفعلية فقد حدد (Peters & Waterman, 1982) قيم عديدة ترتبط بالأداء والتميز في أمكنة العمل، كما بحثت قضايا متنوعة ترتبط

بالقيم مثل (الولاء، الرضا، التماسك، الالتزام) إذ لوحظ بان فقدان هذه الـسلوكيات الفردية والاتجاهات له تأثير مباشر على الأداء، كذلك درست علاقة التزام الأفـراد والخصائص الفردية والتنظيمية، وخبرة العمل والسلوك القيادي والمركزية، ومعايير الجماعة، والانغماس الاجتماعي.

وهكذا فقد أكد (Bavon, 2001). بأن الالتزام هو اعتقاد قوي وقبول بأهـداف وقيم المنظمات وان للقيم دوراً هاماً في تحديد الالتزام استناداً إلى تفسير مفـاده أن الفرد الذي يملك قيماً فردية متلائمة مع قيم المنظمة سيكون أكثر التزاماً وولاء مـن فرد آخر لديه قيم مختلفة عن قيمها.

وفي هذا السياق فقد تبنى كتاب الإدارة والسلوك التنظيمي مفهوم التطابق بـين الفرد والمنظمة، فتطابق خصائص الفرد وخصائص المنظمة يمكن أن تؤثر علـى الاتجاهات والسلوك (Ravlin & Meglino, 1987, Chatman, 1989) كما عـرف (Kristaf, 2004) التطابق من منظوره الواسع بأنه التوافق الذي يحدث بين الأفـراد والمنظمات عندما:

أ. يزود أحدهم على الأقل ما يحتاجه الآخرون.

ب. تشارك- الأطراف- في خصائص أساسية متشابهة.

وفي هذا المجال فان للقيم وظائف تنبع من خصائصها وتعبر عنها بترجمتهـا إلى أنماط سلوكية – أداء- على شكل أقوال أو أفعال ومـن اهـم تلـك الوظـائف (Finegan, 2000):

أ- توجيه السلوك الصادر عن الأفراد، إلى جهة معينـة ومحـددة ضـمن الإطار الاجتماعي.

ب- تحديد الطريقة التي يعرض بها الفرد نفسه للآخرين.

ج- أنها تعد أساساً لإجراء المقارنات بين المجتمعات المختلفة.

د- أنها تلعب دوراً في حل الصراعات واتخاذ القرارات.

هـ- أنها تساعد الفرد على التكيف فمحتوى الكثير من القيم يهتم بشكل مباشر بأنماط ونهايات سلوكية تساعد على التكيف وعلى التأقلم مع الأحـداث والظروف المحيطة.

و- أنها تولد اتجاهات ومثل تتفق معها وتعمل كوظيفة لها .

شركة الاتصالات السعودية:

شركة الاتصالات السعودية من أهم التنظيمات والمؤسسات التي تؤدي دورا فاعلا وهاما في عمليات التنمية باعتبارها بناءا تنظيميا واقتصادياً، وهي أول الشركات المقدمة لخدمة الاتصالات بأنواعها في المملكة العربية السعودية، وقد تم تأسيسها في عام 1998 بناء على المرسوم رقم 135 وتاريخ 1418/8/15هـ القاضي بتخصيص مرفق الاتصالات السعودي وذلك لمواكبة التطور الحاصل في هذا المجال ومن أجل أن تدار وفق أسس تجارية ، ويعمل في الشركة أكثر من (22.000) موظف أكثر من 86% منهم سعوديين وهذا يضاف إلى تميزها في التقليل من البطالة الموجودة في المملكة العربية السعودية، والبحث عن فرص استثمارية خارجية منتقاة لتوسيع دائرة أرباحها، وتعتبر شركة الاتصالات السعودية ثاني أكبر شركة في المملكة العربية السعودية، وقد حصلت عام 2005م على أفضل شركة اتصالات في العالم العربي وتتعد ضمن أكبر (20) مشغل خدمات اتصالات في العالم من حيث الإيرادات، وتعد ضمن قائمة أكبر (15) مشغل خدمات اتصالات من حيث الربحية عوضاً على احتلالها المركز (87) في تصنيف أكبر (500) شركة عالمية من حيث القيمة السوقية ، وحسب التقرير فإن الناتج المحلي الإجمالي للسعودية بلغ (314.2) مليار دولار العام الحالي 2006 وحققت شركة الاتصالات السعودية صافي دخل قدره (12799) مليون ريال للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2006م، وبذلك تكون نسبة الاتصالات ما يقارب 4% من الناتج المحلي الإجمالي(التقارير السنوية لشركة الاتصالات السعودية، 2006).

2. 2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسات، على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر الالتزام في القيم الشخصية والتنظيمية في مستوى أداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر

الإمكان، وحيثما كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها:

أ. الدراسات العربية:

وفي دراسة قام بها (الزعبي، 2008) بعنوان "أثر الالتزام بالقيم الثقافية والقيم التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك" وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغت (341) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: ان مستوى التزام العاملين في فروع الوزارات المختلفة في محافظة الكرك بالقيم الثقافية الفردية، وإن مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية قد جاء بدرجة متوسطة، وإن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في فروع الوزارات المختلفة في محافظة الكرك قد جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية (قيم الغيرية، قيم القيادة، قيم الامتثال) على مستوى أداء العاملين، وان هناك أثر للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية (قيم التعاون، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوى أداء العاملين، وأن هناك أثر للالتزام بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الإجراءات، قيم عدالة المعاملات) على مستوى الأداء الوظيفي .

وفي دراسة قامت بها (عبدالستار، 2007) بعنوان "الإطار القيمي المرجعي لمديري المدارس وعلاقته بأدائهم الوظيفي" هدفت إلى معرفة الإطار القيمي المرجعي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، وتأثر تلك القيم بمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة التعليمية بالنسبة للمديرين، وتكون مجتمع الدراسة من (200) مديراً في مديريتي عمان الثالثة والرابعة في محافظة العاصمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن أنماط القيم السائدة لدى مديري المدارس في مديرية عمان الثالثة والرابعة هي بدرجة مرتفعة.
2. أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في مديرية عمان الثالثة والرابعة جاء بدرجة مرتفعة.
3. أن هناك علاقة هامة وذات دلالة إحصائية للإطار القيمي المرجعي لمديري

المدارس في مستوى الأداء.

4. أن هناك فروق ذات دلالة احصائية للإطار القيمي المرجعي تعـزى إلـى (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية)..

وفي دراسة قام بها (الهيتي، 2006) بعنوان "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين" دراسة ميدانية في مدينة الحسين بن عبد ا الثاني الصناعية" وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر (القيم الثقافية الفردية) و(القيم الثقافية التنظيمية) في الأداء المدرك لدى العمالة الوطنية – الأردنية – والعمالة الأجنبية الصينية وإلى معرفة أولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين الأردنيين والصينيين. وتكونت عينة الدراسة من (685) مبحوثاً، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك تأثيراً للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية) و(القيم الثقافية التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الفردي) ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الوطنية والعمالة الصينية، كما أن هناك فروق إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الوطنية والصينية.

وفي دراسة قام بها (أبو شيخه، 2005) بعنوان" إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية"؛ حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف ينظر العاملين في الجهاز الحكومي الأردني إلى نظام تقييم أدائهم، وما هي نقاط الضعف التي يتسم بها هذا النظام، وإلى معرفة العلاقة بين مدى موضوعية نظام تقييم الأداء وبعض الخصائص الشخصية والوظيفية، اعتمدت الدراسة على بيانات تم تجميعها من عينة عشوائية مكونة من (357) موظفاً. واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية مناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج منها: إدراك العاملين بفئاتهم الوظيفية المختلفة إلى عدم موضوعية عملية تقييم الأداء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك العاملين لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى الخصائص الشخصية والوظيفية، وأن عملية تقويم أداء العاملين لها أثار في ترقية وتدريب وتحفيز الموظفين.

دراسة قامت بها (المعايطة، 2005) بعنوان "الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية لدى العاملين في الوزارات الأردنية وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (472) مبحوثاً، توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، والحالة الاجتماعية).

أجرت (البنوي، 2005) دراسة بعنوان" اتجاهات المديرين في الوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات وتصورات المديرين في الوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (113) مديراً، كشفت الدراسة عن أن تصورات المبحوثين لأبعاد الالتزام بالقيم الثقافية للأفراد والمنظمات في الوزارات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم الثقافية لدى الأفراد والمنظمات تعزى إلى المتغيرات الشخصية(النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، الراتب، الخبرة، المؤهل العملي).

وفي دراسة قام بها (الحوامده، 2004) بعنوان" العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية؛ في الوزارات الخدمية الأردنية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في وزارات قطاع الخدمات في الأردن، تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (483) موظفاً. واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية وصفية وتحليلية للإجابة عن أسئلة الدراسة

واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجـود علاقـة معنويـة وموجبة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية. كذلك وجدت علاقة معنويـة وموجبة بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الـوظيفي، والرضا . الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

أجرى (الرشايدة، 2004) دراسة هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تـأثر القـيم بالمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي). كـشفت الدراسة عن أن الأنماط القيميه السائدة لدى المشرفين التربويين من وجهة نظـرهم وبحسب تفضيلهم لها تنازلياً كانت على التوالي (قيم الانتماء، قـيم الـدعم، قـيم الخيرية، قيم الامتثال، قيم الاستقلالية، قيم القيادة)، أما من وجهـة نظـر مـديري المدارس فقد كانت القيم السائدة لديهم مرتبة تنازلياً على الشكل التالي (قيم الـدعم، قيم الامتثال، قيم الانتماء، قيم القيادة، قيم الاستقلالية، قيم الخيريـة)، كمـا بينـت الدراسة عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي في أنماط القيم السائدة لدى المشرفين التربويين، ووجود أثـر دال إحصائياً يعزى إلى متغير المؤهل العلمي على مجموعة قيم الانتماء وقيم الخيريـة لدى المشرفين التربويين، ووجود أثر دال إحصائياً يعزى إلى متغير الخبرة التعليمية على مجموعة قيم الانتماء وقيم الاستقلالية لدى المشرفين .

وفي دراسة قام بها (المربع، 2004) بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التطـوير التنظيمـي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات. وتكونت عينة الدراسـة مـن (235) مبحوثاً من شرطة منطقة حائل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن هنالك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن أهـم معوقـات التطوير التنظيمي ضعف سياسات التحفيز ، وتجاهل شكاوى العاملين من سـلبيات التطوير التنظيمي، وضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم.

وفي دراسة قام بها (الربيق، 2004) بعنوان "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء" فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير البيئة الإدارية في فعالية الأداء الوظيفي، وإلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية. وتكونت عينة الدراسة من (323) مبحوثاً من قيادة القوات الخاصة لأمن الطرقات وقيادة قوات أمن المنشآت بجميع مناطق المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: إن الحوافز لها تأثير في فعالية الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي، يستند إلى الاهتمام بالعاملين، من حيث تفهم حاجاتهم، ودوافع سلوكهم، ودمج أهدافهم مع أهداف المنظمة.

أما دراسة (التويجر، 2003) فهدفت إلى معرفة أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (418) مدير، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. ترتيب القيم الشخصية تنازليا على النحو التالي (القيم الدينية، الفكرية، الاجتماعية، السياسية، الجمالية، والقيم الاقتصادية).
2. ترتيب القيم التنظيمية على النحو التالي (قيمة الفريق، التغير،الشفافية، الاهتمام بالموظفين، الثقة المتبادلة، الإبداع، العدالة، والمشاركة في صنع القرارات).
3. وجود تصورات ذات مستوى عالي لدى عينة الدراسة عن مستوى فاعليتهم.
4. وجود أثر للقيم الفكرية والاجتماعية في فاعلية المدرين في الوزارات قيد البحث .

وفي دراسة قام بها (البدري، 2002) بعنوان " دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي في ليبيا " فقد هدفت إلى معرفة مستوى إشباع الحاجات الإنسانية وفق هرم ماسلو للحاجات في قياس نظم القيم الشخصية التي تؤثر في سلوك الموظفين، اعتمدت الدراسة مقياس (البورت)

للقيم الشخصية. بينت الدراسة أن هناك شعوراً بالنقص لدى أفراد عينة الدراسة في إشباع حاجة الأمن وأن أكثر الحاجات أهمية لدى عينة الدراسة كانت مرتبة حـسب أهميتها على النحو التالي: الحاجة للاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات، كما كـشفت الدراسة عن أن القيم الاقتصادية والاجتماعية كانت من أهم القيم السائدة لدى أفـراد عينة الدراسة .

وقامت (عبد ا ،2000) بدراسة حول "القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقته مع الأداء الوظيفي" وذلك للتعرف على القيم التنظيمية التي يعتنقها المديرون في الجهاز الحكومي القطري ويولونها اهتمامهم وبيان العلاقة التي تربط بين تلك القيم والأداء الوظيفي وبين الخصائص الديمغرافيه للمديرين والأداء الوظيفي.

وقد تم اختيار عينة عشوائية من مديري الإدارات ومساعدي المدراء ورؤساء الأقسام وشاغلي الوظائف القيادية المختلفة في الجهاز الحكومي، تم اعتماد (214) استبانة في (11) جهاز حكومي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

أ- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية مجتمعة للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي.

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديمغرافية (المستوى الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)، مجتمعة للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي .

أجرى (الطروانة والصرايرة، 1998) دراسة بعنوان "القـيم الوظيفيـة فـي الخدمة العامة: دراسة ميدانية لموظفي محافظة الكرك" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك وإلـى توضيح أولوية القيم لدى الموظفين للتوصل إلى أهم القيم المشتركة لديهم، اسـتخدم الباحثان استبانة تكونت من (35) قيمة استرشـاداً بمقيـاس (روكـيش) العـالمي. واجريت الدراسة على عينة تتكون من (337) موظفاً تابعين للدوائر الحكومية فـي محافظة الكرك توصلت الدراسة إلى تحديد أهم وأعلى عشر قيم من حيث الأولويـة

وكانت على الشكل التالي: (توفير أمن العائلة، الرغبة بحياة مزدهرة، تقدير جهـود العاملين، العيش بسلام، المساواة، الالتزام بالواجب، احترام الوقت، التفاهم والمحبة في العمل، الاستمتاع في العمل، وتفضيل الحياة النشيطة).

وتناولت دراسة (السبيعي، 1998) "بعض قيم العمل لدى الأكاديميين والإداريين بجامعة قطر" وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (375) شخصا وقد هدفت الدراسة إلى الإجابة عن تقدير بعض قيم العمل لدى مجموعة من العاملين بجامعة قطر من الأكاديميين والإداريين، وهذه القيم هي: الرقابة، الاعتداد بالنفس، النظام، العلاقات الاجتماعية، المخاطرة، حسب متغيرات الدراسة وهي الوظيفة، النوع الاجتماعي، النوع الاجتماعيية. وقد طبقت عليهم اختبار قائمة القيم الإدارية لكل من مندل وجوردان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطريين وغير القطريين، فغير القطريين يتفوقون على القطريين في قيم العمل المتعلقة بالرقابة، الاعتداد بالنفس والنظام، وان تقديرات قيم الرقابة، النظام، العلاقات الاجتماعية، المخاطرة كانت ذات المستوى لدى كل من المجموعتين.

وأجرى (البداينة والعضايلة، 1996) "دراسة موسومة بـ " قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات، دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية" وركزت هذه الدراسة على قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات، وهدفت إلى مقارنة قيم المديرين في كل من شركة الفوسفات والبوتاس في الأردن مع قيم المديرين في الهيئة الملكية للجيل وينبع وشركة سابك في السعودية. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود اتساق في قيم المديرين من المنظمات الأردنية مع قيم المديرين في المنظمات السعودية، كما بينت ارتفاع متوسط القيم لدى المديرين في المنظمات السعودية مقارنة معه في المنظمات الأردنية.

وأجرى (الكردي وآل ناجي، 1996) دراسة بعنوان" دراسة وتحليل نظم القـيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة" جرت هذه الدراسة لتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي، في إطار مدخل ثقافة المنظمة، وشملت عينـة بلغت (162) من المديرين في عدد من مؤسسات قطاعي الأعمال والخدمات، وقـد صممت استبانة ضمت ستة مجموعات من القيم (العقلانية ـ الاقتصادية، الإنـسانية،

الاجتماعية، السياسية، الجمالية) واستخدم في التحليل الإحصائي طريقة التحليل العاملي، والارتباط، واختبار (t) ، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود اختلاف في ترتيب القيم الشخصية بين المديرين حسب النوع الاجتماعي والقطاع، وعدم وجود فروق ذات دلالة تتعلق ببعض القيم. قدمت الدراسة توصيات على ثلاثة مستويات هي (المديرين والمديرات، المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب، وعلى مستوى الباحثين).

وأجر(عواد،1995) دراسة بعنوان" أثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وتكون مجتمع الدراسة من المديرون العاملون في المستويات الإدارية العليا في تلك الشركات وقد قسم الباحث القيم إلى ما يلي:

1. القيم الثقافية للأفراد(قيم الدعم، الامتثال، التقدير، القيادة، الغيرية، وقيم الاستقلالية).
2. القيم الثقافية للمنظمات (قيم التشجيع، قيم الأهداف، قيم الانضباط، وقيم النمط الحر).

ولمعرفة النمط القيادي فقد استخدم الباحث الأنماط القيادية وفقا لتصنيف نظرية ليكرت, وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

1- سيادة القيم الثقافية للإفراد بدرجات متقاربة وسيادة القيم الثقافية للمنظمات بدرجات متفاوتة ومتقاربة جدا.
2- احتلال النمط القيادي التسلطي الاستغلالي للمرتبة الأولى.
3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الثقافية للأفراد والمنظمات وبين كل من النمط القيادي التشاوري والنمط الجماعي المشارك، وعدم وجود علاقة بين هذه القيم وبين كل من النمط القيادي التسلطي النفعي والتسلطي الاستغلالي.

وأجرى (العواملة، 1993) دراسة بعنوان "منظومة القيم المؤثرة في النظام

الإداري: دراسة مقارنة "وبحثت في منظوم القيم المـؤثرة فـي النظـام الإداري، وشملت جميع القرارات والدوائر والمؤسسات العامة والمستقلة في الأردن وهـدفت هذه الدراسة إلى تحليل منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري، وتم استخدام (20) قيمة مركزية مؤثرة في النظام الإداري في الأردن ثم ومن أبرز النتائج أن المقارنة بين منظور القيم المؤثرة في النظام الإداري في الأنظمة المبحوثة تعكس اختلافـات جوهرية في أساس منظومة القيم ومضامينها السلوكية وآثارها ونتائجها المرتبطـة بالنظام الإداري الرأسمالي والإسلامي والإنساني. وأوصت الدراسة بفتح الطريـق لاحتمالات تطوير النظم الإدارية العربية والإسلامية مـن خـلال إظهـار المزايـا والإيجابيات المقارنة للنظام الإداري الإسلامي ومنظومته القيمية.

ب. الدراسات الأجنبية :

أجـرى بوشـكو (Buchko,2009) ، دراسـة بعنـوان" The effect of leadership on values-based management" وهدفت هـذه الدراسـة إلـى التعرف على دور قادة التنظيم، وخاصة كبار المديرين ، في بناء ودعـم وتطـوير السلوكيات التي تتفق مع الإدارة القائمة على القيم، وأجريت الدراسة علـى عينـة تكونت من (93) مديراً تنفيذياً لشركات هولندية. وتوصلت الدراسة للنتائج التاليـة: أن للإدارة بالقيم ترتبط بشكل ايجابي بأداء الموظفين في وحـدة العمـل، وتقتـرح الحاجة إلى استراتيجيات قيادية تشجع العاملين على إدارة سلوكهم، وتعطيهم حريـة أكثر، واستقلالية، وتحفيز ذاتي.

وأجرى بوشكو(Ruth, et.al,2009) ، دراسة بعنـوان"Impact of work-related values upon attitudes toward changes and organizational learning in Chinese organizations " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم المتصلة بالعمل على تغيير المواقف والتعلم التنظيمي في المؤسسات الصينية، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (1303) موظفـاً فـي (29) شـركة فـي العاصمة بكين، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: إلى أن القيم المتصلة بالعمل تسهم في خلق المنظّمة المتعلّمة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن عملية التعلّم تكون فعالة إذا تم الفهم العميق لدورة التعلّم أولا، وتحديد الاستراتيجيات الإدارية ثانياً، والتي تم

من خلالها فهم ظروف وبيئة المنظّمة والتي تسهم في بناء المنظّمة المتعلّمة.

وأجرى جاينز(Janis , 2009) دراسـة بعنـوان "Employees' values orientation in the context of corporate social responsibility" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين قيم الموظفين والتوجهات التنظيمية التـي تحدد ثقافة وبيئة المنظمة التنظيمية، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من(718) موظفاً في جامعة لاتفيا في الاتحاد السوفيتي. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: وأن هنالك علاقة بين قيم الموظفين والثقافة التنظيمية، وأنه توجـد علاقـة بـين قـيم الموظفين والالتزام بأهداف المؤسسة، والمفاهيم المؤسسية.

وأجـرى عريـف (Arif, 2008) دراسـة بعنـوان "Human resource development and organizational values" وهدفت هـذه الدراسـة إلـى التعرف على العلاقة تنمية الموارد البشرية والقيم التنظيمية، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من(239) موظفاً في (8) شركات ماليزية تعمل في قطـاع صـناعة الأدوية. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: وأن هنالك علاقة بـين تنميـة المـوارد البشرية والقيم التنظيمية، وأنه توجد فروقات للقيم التنظيمية تعزى للجنس، والمكانة الوظيفية، والخبرة.

أما دراسة ماكيفوي(Mcevoy,2004) ، فجاءت بعنوان "Person-Organization Values Congruence And The Work Commitment Of High-School Principals" وركزت الدراسة على قيم منظمة الشخصية وتطابقها مع التزام عمل رؤساء المدرسة العليا، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من(132) رئيس مدرسة عليا في كاليفورنيا أجرى عليهم استفتاء تكون من (60) فقرة ضمن(4) مجالات تراجع الاعتقادات البارزة، هدفت الدراسة إلى فحصت علاقة تطابق القيم بين رؤساء المدرسة العليا ومناطقهم، واستراتيجيات التربية توجه للرؤساء الجدد تطابق القيم مع التزامهم التنظيمي ويجب في كل وظيفة ملاءمتها من حيث: سلوك الرؤساء واعتقاداتهم. والسياسات الممارسة في المنطقه، وتوصلت الدراسة النتائج التالية:

1. عرض الرؤساء درجات عالية باعتدال من تطابق القيم والتزامهم.
2. درجات عالية من تطابق القيم بين الرؤساء ومناطقهم.

3. درجات عالية من تطابق التزام الرؤساء للقيم بالإضافة إلى استراتجيات التربية بخصوص البرامج التدريبية والعلاقات الرسمية مع الزملاء.
4. لم تلعب الخصائص الديمغرافية مثل : النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة دور هام في درجات تطابق القيم، والالتزام التنظيمي، واستراتيجيات التربية.

وقام كارل(Carl, 2004) بدراسه بعنوان " Michigan Educational Policy And Values: Instrumental Values And The Formation Of Charter School Policy"، هدفت هذه الدراسة إلى التحري أي القيم ذات الدور الفعال التي خصصت لمستوى عالى نسبيا، وذكر لنا الباحث هنا أربع قيم تطور السياسة التربوية الرسمية وهي قيم ذات دور فعال نوعية، كفاءة، عدالة، واختيار مميز، في تشكيل السياسة التربوية. وطبق الباحث في منهج دراسته استطلاع كمي ونوعي يتضمن استطلاعات ومقابلات على نخبة من الساسة التربويين مشرعيين حكوميين، ومدراء مدارس، وزعماء اهتمامهم متعلق بالتعليم، وكشفت المتغيرات تجربة الناخب التي ارتبطت بخلفيته قد تؤثر على قيمة بينما التشريعات تقترح اختيار بعض من هذه القيم الستة، مثل الاختيار، والكفاءة، على حساب القيم الأخرى.

وأجرى (Shimon , 2002) دراسة بعنوان "Managing By Values " بهـدف التأكيد والتركيز على الإدارة بالقيم كأداة فعالة في إعادة تصميم ثقافة المنظمـات " بينت الدراسة أن الإدارة بالأهداف والإدارة بالتعليمات هما ذوات نتائج فردية علـى عكس الإدارة بالقيم التي تم استخدامها مؤخراً كأداة فعالة للتطوير لصلاتها الوثيقـة مع كل المستويات، كما أنها تعمل على توجيه جهود ورغبات العاملين فيهـا نحـو الرؤيا والأهداف الإستراتيجية.

أما دراسة (Sorensen, 2002) بعنـوان" The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ثقافة الشركة وأثرها على أداء الشركة، حيث أجريت هذه الدراسة على عينـة من (160) شركة في أمريكا، فقد هدفت إلى معرفة أثر وجود ثقافـة قويـة علـى مستوى أداء المنظمات. بينت الدراسة أن قوة الثقافة لها أثر ايجـابي فـي تحقيـق

مستوى جيد من الأداء، إلاّ أن هذا الأثر يتلاشى في ظل حالة عدم الاستقرار البيئي الذي تعيشه المنظمات.

أجريت دراسة (Kit-Faipun,2001) بعنـوان " Cultural Influences on Total Quality Management Adoption in Chinese Enterprises"، وقد شملت الدراسـة (166) فرداً من أفراد الإدارة الوسطى والعليا في عـدد مـن المـشاريع الخدميـة والصناعية . هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم التقليدية على عملية تكييف تطبيقات إدارة الجودة الشاملة . توصلت الدراسة إلى أنه ليس للقيم أي تأثير معنوي في دعم تطبيقات الجودة الشاملة .

أما دراسة (Kabanoff & Daly,2000) فجاءت بعنوان" Values Espoused By Australian and U.S Organization" وأجريـت علـى المنظمـات الاسـترالية والأمريكية بهدف معرفة الاختلاف بين القيم السائدة في المنظمات، بينت الدراسة أن هناك اختلاف في القيم لدى موظفي تلك المنظمات . كما بينت الدراسـة أيـضاً أن المنظمات المتشابهة في طبيعة عملها تشترك في نفس الاهتمامـات والقـيم . كمـا كشفت الدراسة أيضاً أن من أهم القيم السائدة في المنظمات الاسترالية كانـت قـيم السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار في حين كانت أهم القيم السائدة في المنظمـات الأمريكية هي قيم المساواة والانجاز .

واستعرضت دراسة (Inglehart ,2000) والتي جاءت بعنوان" Globalization and Postmodern Values" المسح العالمي للقيم الـذي أجرتـه جامعـة ميتـشقان الأمريكية لتحليل واستقراء ظواهر التحول في منظومات القيم لـدى الأفـراد فـي حوالي (60) دولة، تبين من نتائج المسح أن المجتمعات النامية تطمح إلـى تحقيـق التنمية والابتعاد عن الفقر والانتقال إلى قيم أخرى كالاهتمام بالعلاقـات الإنـسانية وقيم المحافظة على البيئة والاهتمام بنوعية الحياة. كما بينـت الدراسـة أن الجيـل الأول في تلك الدول ظل مشغولاً بقضايا الرخاء الاقتصادي والمادي في حين انشغل الجيل الحاضر بالقيم الثقافية والاجتماعية والسياسية وبالتعبير عن الذات.

وأجرى (Cheung & Scgerlin,1999) دراسته الموسومة بـ" Job Satisfaction , Work Values and sex Differences in Taiwans Organization" . وتركـزت

الدراسة حول أربعة أنواع من القيم هي (المركز، المكافأة، الفريق، المهمة) فـي ثمانية منظمات تايوانية وبينت الدراسة عدم وجود فروق هامة بالنسبة لقيم العمـل، وبينت أيضاً أن الموظفين الذكور يركزون على قيم المركز والمهمة والفريق أكثـر من الموظفات، وكشفت أيضاً عن وجود علاقة هامة ودالة إحـصائياً بـين قيمـة المكافأة والرضا الوظيفي .

وفي دراسة أجراها (Vandenberghe & Peiro, 1999) في بلجيكا تحت عنوان " Organizational Organizational and Individual Values, Journal of work and psychology" وهدفت الدراسة إلى بيان الآثار الرئيسية للقيم الفردية والتنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمات قيد البحث، بينت الدراسة أنه ينظر للثقافة التنظيمية على أساس أنها نظام قيمي يحافظ عليه أفراد المنظمة وأن القيم تلعب دور الـدليل والمرشد لسلوك الأفراد وتساعدهم على التزام بالعمل .

وأجرى (Wallace , Hunt & Richard, 1999) دراسة بعنوان " The Relation ship between Organizational value " وذلك بهدف اختبار طبيعة العلاقـة بـين الثقافة التنظيمية والقيم الإدارية والمناخ التنظيمي لدى العاملين في شركة فكتوريا في الولايات المتحدة الأمريكية . توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والقيم الإدارية، كما جاءت القيم الإدارية مرتبة حـسب أهميتها (القوة، المكافأة، العدالة، القانون والنظام) .

وقام (Keast, 1995) باجراء دراسة " The Decision Making and Values of presidents in public College " وذلك بهدف اختبار العلاقة بين عملية صنع القرار والقيم التي يعتمد عليها القرار في مقاطعة البيرتا في كندا. بينت نتائج الدراسـة أن هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرار في مختلف أنواع القرارات وذلك اعتماداً على إيمان الرؤساء بقيم المشاركة.

واجرى مارليزا(Mariaelise , 1994) دراسة بعنوان" The Effect of Values, Concepts, and Beliefs in The Interpersonal Action of Public School Principles" وهدفت إلى معرفة اثر القيم والمفاهيم، والمعتقدات في السلوك الشخصي لمديري المدارس الحكومية، في ولاية تكساس، باعتبار ان القيم والمبادئ في المؤسسة تحدد السلوك الشخصي لمديري المدارس، واجريت الدراسة على عينة

من (361) مدير مدرسة حكومية، استخدم الباحث فيها مقياسا يقيس قيم: الاستقلالية، وتقدير الآخرين للشخص، والدعم، والإحسان. وقد أيدت نتائج الدراسة العلاقة المتوقعة بين القيمة الاستقلالية والالتزام بأهداف المؤسسة، وكذلك علاقة هذا الالتزام بالسلوك الشخصي للمدير، وأثره على المفاهيم المؤسسية.

ما يميز هذه الدراسة:

يبين العرض السابق أنّه على الرغم مـن الاهتمـام المتزايـد بـالقيم، إلاّ أن الاهتمام بدراسة بالقيم الشخصية والتنظيمية لدى العاملين في شـركة الاتـصالات السعودية لا تزال الدراسات المتعلّقة بهذا المجال قليلـة. وقـد سـاعد اسـتعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهوم القيم الشخصية والتنظيمية وأبعادهـا، والعوامل ذات التأثير الإيجابي أو السلبي عليها، وأثرها في تحسين الأداء الـوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد الـنقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة:

استندت الدراسة على المنهج الوصفي- التحليلي في تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك تم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام البرنامج الاحصائي

Statistical Package for Social Siences (SPSS)، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تحدد مجتمع الدراسة جميع المديرين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغ تعدادهم (2174) موظفاً، في ضوء إحصائيات أقسام شـؤون المـوظفين لـشركة الاتصالات السعودية والمناطق التابعة لها بتاريخ 2008/11/15.

3. 3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية تمثل (25%) من خلال القوائم وبالاستعانة بالرقم الوظيفي من مجتمع الدراسة وبلغ عددها (544) من المديرين في شركة الاتصالات السعودية. وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة عن طريق البريد الالكتروني الداخلي لشركة، فاسترجعت (489) استبانة، وتم استبعاد (17) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (472) استبانة لتشكل ما نسبته (21.7%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(86.8%) من عينة الدراسة المختارة، والجدول رقم (1) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	33	%7
	دبلوم متوسط	98	%20.8
	بكالوريوس	290	%61.4
	دراسات عليا	51	%10.8
الحالة الاجتماعية	متزوج	435	%92.2
	أعزب	37	%7.8
الخبرة	5سنوات فأقل	39	%8.3
	6-10 سنوات	173	%36.7
	11-15 سنة	166	%35.2
	16 سنة فأكثر	94	%19.9
العمر	30 سنة فأقل	47	%10
	31-40 سنة	267	%56.6
	41-50 سنة	123	%26.1
	51 سنة فأكثر	35	%7.4

يظهر من الجدول رقم (1) أن (61.4%) من المبحوثين يحملون درجة البكالوريوس، وأن (20.8%) هم من حملة دبلوم متوسط، وأن (10.8%) هم من حملة الدراسات العليا، وأخيرا جاءت نسبة المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية ثانوية عامة فما دون في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (7%). وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى من المدراء في شركة الاتصالات السعودية.

وبالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (92.2%) كانوا متزوجين، في حين جاءت نسبة الغير متزوجين (7.8%).

وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل الأفراد الذين خبرتهم من (6-10 سنوات) ما نسبته (36.7%) وهي أعلى نسبة. وأن (35.2%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (11-15 سنة)، وأن (19.9%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (16 سنة فأكثر)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (8.3%). وتشير هذه النسبة إلى أن المدراء في شركة

الاتصالات السعودية يشعرون بالأمن الوظيفي، ويحققون احتياجاتهم ورغباتهم، مما أسهم في بقائهم بمراكز عملهم.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (31-40 سنة) أعلى نـسبة بواقع (56.6%) يلي ذلك الفئة العمرية(41-50 سنة) بنسبة(26.1%) مـن أفـراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية(30 سـنة فأقل) بنسبة(10%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمريـة (51 سـنة فأكثر) بنسبة(7.4%).

3. 4 أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة إجزاء:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسـة، طبقـاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (العمر، الحالة الاجتماعية، المـستوى التعليمـي، الخبرة).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل (القيم الشخصية والتنظيمية) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بمقيـاس البورت العالمي لقياس القيم الشخصية والمترجم إلى العربية والمستخدم في البيئات المصرية من قبل (عبد الوهاب، 2000) والليبية من قبل (البدري، 2002) والأردنية (التويجر، 2003) و(عبدالستار، 2007).

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي، وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بمقياس(Pearce & Porter, 1986) ومقياس (Zammuto,1982) وترجمها إلى العربية البداينة (Al- Badayneh,1996). وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي وهى – تنطبق دائما- تنطبق غالبا- تنطبق أحيانا- تنطبق نادرا- لا تنطبق إطلاقا.

الجدول (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
القيم الشخصية	القيم الفكرية	4-1
	القيم الاقتصادية	8-5
	القيم الجمالية	12-9
	القيم الاجتماعية	16-13
	القيم الدينية	20-17
	القيم السياسية	24-21
القيم التنظيمية	قيم الاهتمام بالموظفين	5-1
	قيم الثقة	10-6
	قيم المشاركة في القرارات	15-11
	قيم الفريق	20-16
	قيم العدالة	25-21
	قيم الشفافية	30-26
	قيم الإبداع	35-31
الأداء الوظيفي	كمية العمل	5-1
	الانضباط	10-6
	إنجاز المهام	15-11
	جودة العمل	20-16

5.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (11) محكماً من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها(25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية من مكونة من(25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين التطبيقين، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة

رقم البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	Alpha
	ابعاد القيم الشخصية			
1	القيم الفكرية	4-1	0.85	0.84
2	القيم الاقتصادية	8-5	0.87	0.82
3	القيم الجمالية	12-9	0.86	0.83
4	القيم الاجتماعية	16-13	0.88	0.87
5	القيم الدينية	20-17	0.89	0.86
6	القيم السياسية	24-21	0.88	0.85
	ابعاد القيم التنظيمية			
1	قيم الاهتمام بالموظفين	5-1	0.89	0.86
2	قيم الثقة	10-6	0.92	0.89
3	قيم المشاركة في القرارات	15-11	0.87	0.84
4	قيم الفريق	20-16	0.86	0.81
5	قيم العدالة	25-21	0.85	0.86
6	قيم الشفافية	30-26	0.88	0.83
7	قيم الإبداع	35-31	0.87	0.84
	ابعاد الأداء الوظيفي			
1	كمية العمل	5-1	0.85	0.89
2	الانضباط	10-6	0.87	0.86
3	إنجاز المهام	15-11	0.88	0.85
4	جودة العمل	20-16	0.89	0.88

7.3 المعالجة الإحصائية:

تم اعتماد الرزمة الإحصائية (SPSS.16) لتحليل بيانات الدراسة، مستمدين الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقلّ، على المتغير التابع.

3- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروقات للمتغيرات الديمغرافية في تصورات المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة.

4- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

5- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلّة.

6- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
2.5 – 3.49	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما تصورات المديرين في شركة الاتصالات السعودية للقيم الشخصية والقيم التنظيمية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات المديرين في شركة الاتصالات السعودية للقيم الشخصية والتنظيمية وعلى النحو الآتي:

أ. تصورات المديرين في شركة الاتصالات السعودية للقيم الشخصية:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد القيم الشخصية

تسلسل الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
1-4	القيم الفكرية	3.79	0.77	%75.75	3	مرتفع
5-8	القيم الاقتصادية	3.71	0.70	%74.27	4	مرتفع
9-12	القيم الجمالية	3.59	0.68	%71.90	5	مرتفع
13-16	القيم الاجتماعية	3.81	0.57	%76.28	2	مرتفع
17-20	القيم الدينية	4.27	0.64	%85.32	1	مرتفع
21-24	القيم السياسية	3.33	0.88	%66.56	6	متوسط
1-24	القيم الشخصية	3.75	0.41	%75.00	-	مرتفع

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط العام لأبعاد القيم الشخصية بلغ (3.75)، وانحراف معياري (0.41)، وهذا يعني أن القيم الشخصية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد القيم الشخصية، يتضح أن القيم الدينية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وبأهمية نسبية بلغت (85.32%)، يليها بعد القيم الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وبأهمية نسبية بلغت (76.28%)، يليه بعد القيم الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وبأهمية نسبية بلغت (75.75%)، يليهما بعد القيم الاقتصادية بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وبأهمية نسبية بلغت (74.27%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد القيم السياسية بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وبأهمية نسبية بلغت (66.56%).

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد القيم الشخصية، وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير القيم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
	القيم الفكرية				
4	لدي الرغبة المستمرة في البحث عن الحقيقة في مجال تخصصي.	3.93	0.96	%78.60	مرتفع
3	أتمتع بمعرفة أفكار جديدة في مجال تخصصي.	3.91	1.03	%78.23	مرتفع
2	أتابع أخبار الاختراعات التي تخص عملي.	3.66	1.34	%73.14	مرتفع
1	أميل إلى اكتساب المعرفة العلمية من خلال القراءة.	3.65	1.11	%73.09	مرتفع
1-4	المتوسط الكلي للقيم الفكرية	3.79	0.77	%75.75	مرتفع
	القيم الاقتصادية				
5	أتابع الأخبار الاقتصادية في وسائل الإعلام المختلفة.	3.77	0.97	%75.34	مرتفع
6	أفضل الأعمال ذات الطبيعة المالية.	3.72	1.05	%74.36	مرتفع
8	أهتم بالمكافآت المادية أكثر من المكافآت الأخرى .	3.71	1.08	%74.15	مرتفع
7	أرغب بالعمل الإضافي في شركتي .	3.66	1.10	%73.22	مرتفع
5-8	المتوسط الكلي للقيم الاقتصادية	3.71	0.70	%74.27	مرتفع
	القيم الجمالية				
9	أفضل وجود حديقة منزلية في المنزل الذي اقطنه.	3.98	1.03	%79.58	مرتفع
10	أستمتع بزيارة المواقع السياحية كلما سنحت لي الفرصة بذلك.	3.97	1.00	%79.41	مرتفع
11	أقوم بمتابعة المهرجانات الفنية التي تقام في المملكة.	3.55	1.02	%71.06	مرتفع
12	أستمتع بمطالعة المجلات الفنية.	2.88	1.00	%57.54	متوسط
9-12	المتوسط الكلي للقيم الجمالية	3.59	0.68	%71.90	مرتفع
	القيم الاجتماعية				
15	أؤيد التوجهات بتعيين ذوي الاحتياجات الخاصة.	4.14	0.85	%82.75	مرتفع
16	أقف إلى جانب معارفي في مناسبتهم المختلفة.	3.94	0.98	%78.86	مرتفع
13	أحرص على تبادل الزيارات مع الأصدقاء كلما سنحت الفرصة بذلك.	3.60	1.02	%71.91	مرتفع
14	أشارك في الأنشطة التطوعية في المجتمع المحيط.	3.58	1.00	%71.61	مرتفع
13-16	المتوسط الكلي للقيم الاجتماعية	3.81	0.57	%76.28	مرتفع
	القيم الدينية				
18	أعتقد بأن الاهتمام بتدريس العلوم الدينية أساس تقدم الأمة.	4.49	0.77	%89.75	مرتفع
17	أحرص على أداء الشعائر الدينية في أوقاتها.	4.40	0.85	%88.09	مرتفع
20	اؤمن بضرورة العمل بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.	4.16	0.86	%83.22	مرتفع
19	أحرص على أن يكون صديقي ملتزم دينيا.	4.01	0.91	%80.21	مرتفع
17-20	المتوسط الكلي للقيم الدينية	4.27	0.64	%85.32	مرتفع
	القيم السياسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
22	عندما أتحدث أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري .	3.60	1.01	%71.95	مرتفع
21	أتابع الأخبار السياسية في وسائل الإعلام المختلفة.	3.43	1.03	%68.52	متوسط
23	أميل إلى القيام بالأعمال التي تحقق لي الشهرة.	3.39	1.02	%67.84	متوسط
24	لدي اهتمام بالمشاركة في الحياة السياسية في البلد.	2.90	1.04	%57.92	متوسط
21-24	المتوسط الكلي للقيم السياسية	3.33	0.88	%66.56	متوسط

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة للقيم الفكرية:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير القيم الفكرية، والجدول (5) يبين ذلك.

يشير الجدول (5) إلى أن مستوى القيم الفكرية لدى المـديرين فـي شـركة الاتصالات السعودية كانت مرتفعةً، إذ بلغ متوسطها الحـسابي (3.79) وانحرافهـا المعياري (0.77)، وبأهمية نسبية بلغت (75.75%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة. كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقـرة (4) التي تنص على "لدي الرغبة المستمرة في البحث عـن الحقيقـة فـي مجـال تخصصي"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.93) وانحرافهـا المعياري (0.96) وأهميتها النسبية (78.60%)، وجاءت الفقرة (3) التي تنص على "أتمتع بمعرفة أفكار جديدة في مجال تخصصي" بالمرتبة الثانية بمتوسـط حـسابي مقداره (3.91) وانحرافها المعياري (1.03) وأهميتها النـسبية (78.23%). بينمـا جاءت الفقرة (1) التي تنص على "أميل إلى اكتساب المعرفة العلميـة مـن خـلال القراءة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وانحرافهـا المعيـاري (1.11) وأهميتها النسبية (73.09%).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة للقيم الاقتصادية:

يظهر من الجدول رقم(5) أن المتوسط العام لتصورات المديرين في شركة الاتصالات السعودية للقيم الاقتصادية كبعد من القيم الشخصية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.70) وبأهمية نسبية بلغت (74.27%)، وقد احتلّت الفقرة رقم (5) (أتابع الأخبار الاقتصادية في وسائل الإعلام المختلفة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.77)، في حين جاءت الفقرة رقم (7) (أرغب بالعمل الإضافي في شركتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة للقيم الجمالية:

يشير الجدول (5) إلى أن مستوى القيم الجمالية لدى المديرين فـي شـركة الاتصالات السعودية كانت مرتفعةً، إذ بلغ متوسطها الحـسابي (3.59) وانحرافهـا المعياري (0.68)، وبأهمية نسبية بلغت (71.90%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة عدا الفقرة (12) حيث جـاءت بدرجـة متوسطة. كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (9) التي تنص على " أفضل وجود حديقة منزلية في المنزل الذي اقطنه"، جاءت بالمرتبة الأولـى، إذ بلـغ متوسـطها الحسابي (3.98) وانحرافها المعيـاري (1.03) وأهميتهـا النـسبية (79.58%)، وجاءت الفقرة (10) التي تنص على "أستمتع بزيارة المواقع السياحية كلما سـنحت لي الفرصة بذلك" بالمرتبة الثانية بمتوسـط حـسابي مقـداره (3.97) وانحرافهـا المعياري (1.00) وأهميتها النسبية (79.41%). بينما جاءت الفقرة (12) التي تنص على " أستمتع بمطالعة المجلات الفنية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حـسابي (2.88) وانحرافها المعياري (1.00) وأهميتها النسبية (57.54%).

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة للقيم الاجتماعية:

يشير الجدول (5) إلى أن مستوى القيم الاجتماعية لدى المديرين في شـركة الاتصالات السعودية كانت مرتفعةً، إذ بلغ متوسطها الحـسابي (3.81) وانحرافهـا المعياري (0.57)، وبأهمية نسبية بلغت (76.28%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة. كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقـرة (15) التي تنص على "أؤيد التوجهات بتعيين ذوي الاحتياجات الخاصـة"، جـاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.14) وانحرافهـا المعيـاري (0.85) وأهميتها النسبية (82.75%)، وجاءت الفقرة (16) التي تنص على "أقف إلى جانب معارفي في مناسبتهم المختلفة" بالمرتبة الثانية بمتوسـط حـسابي مقـداره (3.94) وانحرافها المعياري (0.98) وأهميتها النسبية (78.86%). بينما جاءت الفقرة (14) التي تنص على "أشارك في الأنشطة التطوعية في المجتمـع المحـيط " بالمرتبـة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وانحرافها المعياري (1.00) وأهميتهـا النـسبية (71.61%).

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة للقيم الدينية:

يشير الجدول (5) إلى أن مستوى القيم الدينية لدى المـديرين فـي شـركة الاتصالات السعودية كانت مرتفعةً، إذ بلغ متوسطها الحـسابي (4.27) وانحرافهـا المعياري (0.64)، وبأهمية نسبية بلغت (85.32%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة. كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقـرة (18) التي تنص على "أعتقد بأن الاهتمام بتدريس العلوم الدينية أساس تقدم الأمة"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحـسابي (4.49) وانحرافهـا المعيـاري (0.77) وأهميتها النسبية (89.75%)، وجاءت الفقـرة (17) التـي تـنص علـى "أحرص على أداء الشعائر الدينية في أوقاتها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.40) وانحرافها المعياري (0.85) وأهميتها النسبية (88.09%). بينمـا جـاءت الفقرة (19) التي تنص على "أحرص على أن يكون صديقي ملتزم دينيا" بالمرتبـة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وانحرافها المعياري (0.91) وأهميتهـا النـسبية (80.21%).

سادساً: تصورات أفراد عينة الدراسة للقيم السياسية:

يشير الجدول (5) إلى أن مستوى القيم السياسية لدى المديرين فـي شـركة الاتصالات السعودية كانت متوسطةً، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.33) وانحرافهـا المعياري (0.88)، وبأهمية نسبية بلغت (66.56%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة عدا الفقرة رقـم(22) حيـث جـاءت بدرجة مرتفعة. كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (22) التي تنص على "عندما أتحدث أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري"، جـاءت بالمرتبـة الأولـى، إذ بلـغ متوسطها الحـسابي (3.60) وانحرافهـا المعيـاري (1.01) وأهميتهـا النـسبية (71.95%)، وجاءت الفقرة (21) التي تنص على " أتابع الأخبار الـسياسية فـي وسائل الإعلام المختلفة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.43) وانحرافهـا المعياري (1.03) وأهميتها النسبية (68.52%). بينما جاءت الفقرة (24) التي تنص على " لدي اهتمام بالمشاركة في الحياة السياسية في البلد" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.90) وانحرافها المعياري (1.04) وأهميتها النسبية (57.92%).

ب. تصورات المديرين في شركة الاتصالات السعودية للقيم التنظيمية:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد القيم التنظيمية

تسلسل الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
1-5	قيم الاهتمام بالموظفين	3.41	0.73	%68.14	5	متوسط
6-10	قيم الثقة	3.51	0.65	%70.20	2	مرتفع
11-15	قيم المشاركة في القرارات	3.31	0.77	%66.11	6	متوسط
16-20	قيم الفريق	3.68	0.58	%73.54	1	مرتفع
21-25	قيم العدالة	3.30	0.75	%66.03	7	متوسط
26-30	قيم الشفافية	3.48	0.69	%69.68	3	متوسط
31-35	قيم الإبداع	3.47	0.76	%69.31	4	متوسط
1-35	القيم التنظيمية	3.45	0.61	%69	-	متوسط

يظهر من الجدول (6) أن المتوسط العام لأبعاد القيم التنظيمية بلغ (3.45)، وانحراف معياري (0.69)، وهذا يعني أن القيم التنظيمية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

وبتحليل أبعاد القيم التنظيمية، يتضح أن قيم الفريق احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وبأهمية نسبية بلغت (73.54%)، يليها بعد قيم الثقة بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وبأهمية نسبية بلغت (72.20%)، يليه بعد قيم الشفافية بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وبأهمية نسبية بلغت (69.68%)، يليهما بعد قيم الإبداع بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وبأهمية نسبية بلغت (69.31%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد قيم العدالة بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، وبأهمية نسبية بلغت (33.03%).

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد القيم التنظيمية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لقيم الاهتمام بالموظفين:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير قيم الاهتمام بالموظفين، والجدول(7) يبين ذلك.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيم الاهتمام بالموظفين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	يجري التعامل مع الموظفين في شركتي بكل احترام	3.71	0.99	%74.11	مرتفع
4	يشارك موظفو شركتي بعضهم البعض في مناسبتهم الاجتماعية.	3.49	1.01	%69.83	متوسط
2	يهتم المديرون في شركتي بإقامة علاقات طيبة مع الموظفين.	3.42	1.02	%68.39	متوسط
3	هناك اهتمام من قبل شركتي بمشاكل الموظفين .	3.30	1.02	%66.06	متوسط
5	هناك اهتمام في شركتي بمشاعر الموظفين.	3.11	1.02	%62.29	متوسط
5-1	المتوسط الكلي لقيم الاهتمام بالموظفين	3.41	0.73	%68.14	متوسط

يشير الجدول (7) إلى أن مستوى قيم الاهتمام بالموظفين لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية كانت متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.41) وانحرافها المعياري (0.73)، وبأهمية نسبية بلغت (68.14%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة في أغلبها عدا الفقرة(1). كما ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (1) التي تنص على "يجري التعامل مع الموظفين في شركتي بكل احترام"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.71) وانحرافها المعياري (0.99) وأهميتها النسبية(74.11%)، وجاءت الفقرة (4) التي تنص على "يشارك موظفو شركتي بعضهم البعض في مناسبتهم الاجتماعية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره(3.49) وانحرافها المعياري (1.01) وأهميتها النسبية(69.83%). بينما جاءت الفقرة(5) التي تنص على "هناك اهتمام في شركتي بمشاعر الموظفين" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.11) وانحرافها المعياري (1.02) وأهميتها النسبية (62.29%).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لقيم الثقة:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيم الثقة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
10	لدى شركتي القدرة على مواجهة المشاكل التي تواجهها.	3.64	0.95	%72.80	مرتفع
8	يقوم المديرون في شركتي بتوجيه النقد للموظف المقصر في عمله.	3.53	0.98	%70.60	مرتفع
6	يتم مناقشة شؤون العمل بين الإدارة والموظفين في شركتي بكل صراحة.	3.50	1.05	%70	مرتفع
7	يلتزم المديرون في شركتي بالوفاء بوعودهم تجاه الموظفين.	3.47	1.11	%69.40	متوسط
9	أشعر بالأمن الوظيفي أثناء أدائي لعملي.	3.42	1.07	%68.40	متوسط
10-6	المتوسط الكلي لقيم الثقة	3.51	0.65	%70.20	مرتفع

يشير الجدول (8) إلى أن مستوى قيم الثقة لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية كانت مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.51) وانحرافها المعياري (0.65)، وبأهمية نسبية بلغت (70.20%). كما ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (10) التي تنص على "لدى شركتي القدرة على مواجهة المشاكل التي تواجهها"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.64) وانحرافها المعياري (0.95) وأهميتها النسبية(72.80%)، وجاءت الفقرة (8) التي تنص على "يقوم المديرون في شركتي بتوجيه النقد للموظف المقصر في عمله" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره(3.53) وانحرافها المعياري (0.98) وأهميتها النسبية(70.60%). بينما جاءت الفقرة(9) التي تنص على " أشعر بالأمن الوظيفي أثناء أدائي لعملي" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.42) وانحرافها المعياري (1.07) وأهميتها النسبية (68.42%).

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لقيم المشاركة في القرارات:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيم المشاركة في القرارات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
14	يقوم المديرون في شـركتي بتفـويض جـزء مـن صلاحياتهم للمرؤوسين.	3.48	1.00	%69.66	متوسط
11	يشارك موظفو شركتي في صنع القرارات من خلال اشتراكهم في الاجتماعات الدورية.	3.43	1.01	%68.64	متوسط
13	يوضح المديرون في شركتي للمـوظفين تفاصـيل العمل قبل اتخاذ القرارات.	3.24	1.02	%64.79	متوسط
15	هناك اهتمام بآراء الموظفين في الـشركة لتطـوير العمل.	3.21	1.01	%64.19	متوسط
12	تصنع القرارات الإدارية في شركتي بشكل جمـاعي من قبل المعنيين.	3.16	1.02	%63.26	متوسط
11-15	المتوسط الكلي لقيم المشاركة في القرارات	3.31	0.77	%66.11	متوسط

يشير الجدول (9) إلى أن مستوى قيم المشاركة في القرارات لدى المـديرين في شركة الاتصالات السعودية كانت متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحـسابي (3.31) وانحرافها المعياري (0.77)، وبأهمية نسبية بلغت (66.11%). كما ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (14) التي تنص على "يقوم المديرون في شـركتي بتفـويض جزء من صلاحياتهم للمرؤوسين"، جاءت بالمرتبـة الأولـى، إذ بلـغ متوسـطها الحسابي (3.48) وانحرافها المعياري (1.00) وأهميتها النسبية(69.66%)، وجاءت الفقرة (11) التي تنص على "يشارك موظفو شركتي في صنع القرارات من خلال اشتراكهم في الاجتماعات الدورية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقـداره (3.43) وانحرافها المعياري (1.01) وأهميتها النسبية(68.64%). بينما جاءت الفقرة (12) التي تنص على "تصنع القرارات الإدارية في شركتي بشكل جمـاعي مـن قبـل المعنيين" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.16) وانحرافهـا المعيـاري (1.02) وأهميتها النسبية (63.26%).

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لقيم الفريق:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيم الفريق مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
18	لدي الرغبة في الالتقاء بالموظفين عند وضع أهداف العمل.	3.79	0.95	%75.89	مرتفع
19	أعتقد أن لدى الموظفين أفكاراً جيدة يمكن الاستفادة منها في العمل.	3.78	0.90	%75.64	مرتفع
20	اشعر بالارتياح لمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	3.68	0.93	%73.56	مرتفع
16	تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين.	3.64	0.97	%72.84	مرتفع
17	هناك اعتماد متبادل بين الوظائف والموظفين عند وضع أهداف العمل.	3.49	1.01	%69.79	متوسط
16-20	المتوسط الكلي لقيم الفريق	3.68	0.58	%73.54	مرتفع

يشير الجدول (10) إلى أن مستوى قيم الفريق لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية كانت مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.68) وانحرافها المعياري (0.58)، وبأهمية نسبية بلغت (73.54%). كما ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (18) التي تنص على " لدي الرغبة في الالتقاء بالموظفين عند وضع أهداف العمل"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.79) وانحرافها المعياري (0.95) وأهميتها النسبية(75.89%)، وجاءت الفقرة (19) التي تنص على "أعتقد أن لدى الموظفين أفكاراً جيدة يمكن الاستفادة منها في العمل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره(3.78) وانحرافها المعياري (0.90) وأهميتها النسبية(75.64%). بينما جاءت الفقرة(17) التي تنص على "هناك اعتماد متبادل بين الوظائف والموظفين عند وضع أهداف العمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.49) وانحرافها المعياري (1.01) وأهميتها النسبية (69.79%).

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لقيم العدالة:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيم العدالة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
22	يجري العمل في شركتي وفق إجراءات واضحة.	3.42	1.03	%68.47	متوسط
21	يتناسب عبئ العمل في شركتي مع مراكز الموظفين الإدارية.	3.41	0.96	%68.22	متوسط
23	تطبق التشريعات في شـركتي علـى الجميـع دون استثناء.	3.36	1.00	%67.20	متوسط
24	يتم معاملة الموظفين في شركتي بدون تمييز.	3.26	1.03	%65.21	متوسط
25	يتم مكافأة الموظفين في شركتي على إنجازاتهم بدون تمييز.	3.10	1.03	%62.03	متوسط
25-21	المتوسط الكلي لقيم العدالة	3.30	0.75	%66.03	متوسط

يشير الجدول (11) إلى أن مستوى قيم العدالة لدى المـديرين فـي شـركة الاتصالات السعودية كانت متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.30) وانحرافهـا المعياري (0.75)، وبأهمية نسبية بلغت (66.03%). كما ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (22) التي تنص على "يجري العمل في شركتي وفق إجراءات واضحة"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحـسابي (3.42) وانحرافهـا المعيـاري (1.03) وأهميتها النسبية(68.47%)، وجاءت الفقرة (21) التي تنص على "يتناسب عبئ العمل في شركتي مع مراكز الموظفين الإدارية" بالمرتبـة الثانيـة بمتوسـط حسابي مقداره(3.41) وانحرافها المعياري (0.96) وأهميتها النـسبية(68.22%). بينما جاءت الفقرة(25) التي تنص على " يتم مكافأة الموظفين في شـركتي علـى إنجازاتهم بدون تمييز" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.10) وانحرافهـا المعياري (1.03) وأهميتها النسبية (62.03%).

سادساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لقيم الشفافية:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيم الشفافية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
28	تخضع الممارسات الإدارية في شركتي للرقابة من قبل أجهزة الرقابة المختلفة.	3.56	1.01	%71.14	مرتفع
27	تنتهج شركتي سياسة الباب المفتوح في تعاملها مع المراجعين.	3.55	1.06	%70.97	مرتفع
30	المعلومات في شركتي في متناول جميع العاملين.	3.45	1.01	%69.03	متوسط
26	يجري العمل في شركتي بموجب تشريعات واضحة .	3.44	1.02	%68.90	متوسط
29	يوجد في شركتي دليل لسير إجراءات العمل.	3.42	1.10	%68.35	متوسط
26-30	المتوسط الكلي لقيم الشفافية	3.48	0.69	%69.68	متوسط

يشير الجدول (12) إلى أن مستوى قيم الشفافية لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية كانت متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.48) وانحرافها المعياري (0.69)، وبأهمية نسبية بلغت (69.68%). كما ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (28) التي تنص على "تخضع الممارسات الإدارية في شركتي للرقابة من قبل أجهزة الرقابة المختلفة"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.56) وانحرافها المعياري (1.01) وأهميتها النسبية(71.14%)، وجاءت الفقرة (27) التي تنص على " تنتهج شركتي سياسة الباب المفتوح في تعاملها مع المراجعين" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره(3.55) وانحرافها المعياري (1.06) وأهميتها النسبية(70.79%). بينما جاءت الفقرة(29) التي تنص على " يوجد في شركتي دليل لسير إجراءات العمل " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.42) وانحرافها المعياري (1.10) وأهميتها النسبية (68.35%).

سابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لقيم الإبداع:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيم الإبداع مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
35	تتكيف شركتي مع تغيرات البيئة الخارجية.	3.72	0.96	%74.41	مرتفع
34	لدى شركتي القدرة على مواجهة المواقف الطارئة في العمل.	3.58	0.99	%71.53	مرتفع
33	يجري تشجيع الموظفين في شركتي على أداء العمل بطرق غير تقليدية.	3.44	1.02	%68.73	متوسط
31	يميل الموظفون في شركتي لطرح أفكار جديدة لتطوير العمل.	3.41	1.11	%68.18	متوسط
32	تقوم شركتي بتبني أفكار الموظفين الجديدة .	3.19	1.03	%63.73	متوسط
35-31	المتوسط الكلي لقيم الإبداع	3.47	0.76	%69.31	متوسط

يشير الجدول (13) إلى أن مستوى قيم الإبداع لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية كانت متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.47) وانحرافها المعياري (0.76)، وبأهمية نسبية بلغت (69.31%). كما ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (35) التي تنص على "تتكيف شركتي مع تغيرات البيئة الخارجية"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.72) وانحرافها المعياري (0.96) وأهميتها النسبية(74.41%)، وجاءت الفقرة (34) التي تنص على " لدى شركتي القدرة على مواجهة المواقف الطارئة في العمل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره(3.58) وانحرافها المعياري (0.99) وأهميتها النسبية(71.53%). بينما جاءت الفقرة(32) التي تنص على "تقوم شركتي بتبني أفكار الموظفين الجديدة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.19) وانحرافها المعياري (1.03) وأهميتها النسبية (63.73%).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات المـديرين فـي شـركة الاتـصالات السعودية لمستوى الأداء الوظيفي؟

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الأداء الوظيفي

تسلسل الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
5-1	كمية العمل	3.86	0.67	%77.23	2	مرتفع
10-6	الانضباط	3.76	0.63	%75.12	3	مرتفع
15-11	إنجاز المهام	3.89	0.60	%77.81	1	مرتفع
20-16	جودة العمل	3.66	0.62	%73.15	4	مرتفع
20-1	الأداء الوظيفي	3.79	0.57	%75.80	-	مرتفع

يظهر من الجدول (14) أن المتوسط العـام لأبعـاد الأداء الـوظيفي بلـغ (3.79)، وانحراف معياري(0.57)، وهذا يعني أن الأداء الوظيفي وفقاً لتـصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد الأداء الوظيفي، يتضح أن إنجاز المهام احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وبأهمية نسبية بلغت (77.81%)، يليه بعد كمية العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وبأهمية نسبية بلغت (77.23%)، يليه بعد الانضباط بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وبأهمية نسبية بلغـت (75.12%)، وفـي المرتبـة الأخيرة جاء بعد جودة العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وبأهمية نـسبية بلغـت (73.15%).

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لكمية العمل:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير كمية العمل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
2	يتقبل العاملين دائماً أي عمل مطلوب منهم في الشركة التي يعملون بها.	4.04	0.93	%80.76	مرتفع
1	كمية العمل المطلوبة تتناسب مع قدراتي الأدائية.	3.96	0.76	%79.19	مرتفع
3	يتقبل العاملين دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم في الشركة التي يعملون بها.	3.87	0.91	%77.37	مرتفع
5	يحرص العاملين في شركتي على أداء العمل بدقة	3.81	0.95	%76.27	مرتفع
4	إن أداء العاملين في الشركة التي اعمل بها لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية .	3.63	1.03	%72.54	مرتفع
1-5	المتوسط الكلي كمية العمل	3.86	0.67	%77.23	مرتفع

يشير الجدول (15) إلى أن مستوى كمية العمل بوصفه بعداً من أبعاد الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.86) وانحرافها المعياري (0.67)، وبأهمية نسبية بلغت (77.23%). كما ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (2) التي تنص على "يتقبل العاملين دائماً أي عمل مطلوب منهم في الشركة التي يعملون بها"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.04) وانحرافها المعياري (0.93) وأهميتها النسبية(80.76%)، وجاءت الفقرة (1) التي تنص على "كمية العمل المطلوبة تتناسب مع قدراتي الأدائية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره(3.96) وانحرافها المعياري (0.76) وأهميتها النسبية(79.19%). بينما جاءت الفقرة(4) التي تنص على "إن أداء العاملين في الشركة التي اعمل بها لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وانحرافها المعياري (1.03) وأهميتها النسبية (72.54%).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة للانضباط:

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الانضباط مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
6	التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي.	4.26	0.81	%85.30	مرتفع
10	يتوفر في شركتي أنظمة وتعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهامي الوظيفية.	3.86	0.95	%77.12	مرتفع
9	تتابع الإدارة في شركتي بصورة مباشرة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات.	3.81	0.96	%76.19	مرتفع
8	تُطور شركتي الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار.	3.46	1.02	%69.28	مرتفع
7	يتوفر لدى شركتي وصف مكتوب ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	3.39	1.01	%67.71	متوسط
6-10	المتوسط الكلي للانضباط	3.76	0.63	%75.12	مرتفع

يشير الجدول (16) إلى أن مستوى للانضباط بوصفه بعداً من أبعاد الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.76) وانحرافها المعياري (0.63)، وبأهمية نسبية بلغت (75.12%). كما ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (6) التي تنص على "التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.26) وانحرافها المعياري (0.81) وأهميتها النسبية(85.30%)، وجاءت الفقرة (10) التي تنص على "يتوفر في شركتي أنظمة وتعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهامي الوظيفية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره(3.86) وانحرافها المعياري (0.95) وأهميتها النسبية(77.12%). بينما جاءت الفقرة(7) التي تنص على " يتوفر لدى شركتي وصف مكتوب ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.39) وانحرافها المعياري (1.01) وأهميتها النسبية (67.71%).

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة إنجاز المهام:

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير لإنجاز المهام مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
12	أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني.	4.17	0.91	%83.43	مرتفع
13	نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط.	4.08	0.89	%81.61	مرتفع
11	أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً في شركتي.	3.93	0.95	%78.69	مرتفع
15	أشعر بأن كميات العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية.	3.64	0.99	%72.71	مرتفع
14	احتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل.	3.63	1.02	%72.58	مرتفع
11-15	المتوسط الكلي لإنجاز المهام	3.89	0.60	%77.81	مرتفع

يشير الجدول (17) إلى أن مستوى لإنجاز المهام بوصفه بعداً من أبعاد الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.89) وانحرافها المعياري (0.60)، وبأهمية نسبية بلغت (77.81%). كما ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (12) التي تنص على "أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.17) وانحرافها المعياري (0.91) وأهميتها النسبية(83.43%)، وجاءت الفقرة (13) التي تنص على " نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره(4.08) وانحرافها المعياري (0.89) وأهميتها النسبية(81.61%). بينما جاءت الفقرة(14) التي تنص على "احتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وانحرافها المعياري (1.02) وأهميتها النسبية (72.58%).

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لجودة العمل:

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير جودة العمل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
20	تشتمل الرسالة التي تتبناها الـشركة علـى المبـادئ الأساسية لجودة العمل.	3.76	0.93	%75.13	مرتفع
16	تُعد الجودة من المؤشرات الأساسية لتقويم الأداء.	3.74	0.95	%74.87	مرتفع
19	يرتكز نجاح الأعمال في الشركة على الجودة العالية لأداء العمل.	3.67	1.02	%73.35	مرتفع
17	يوجد نظام لمكافأة العاملين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية.	3.57	0.99	%71.36	مرتفع
18	تقوم الشركة باطلاع العاملين على نتائج أدائهم في العمل	3.55	1.00	%71.06	مرتفع
16-20	المتوسط الكلي لجودة العمل	3.66	0.62	%73.15	مرتفع

يشير الجدول (18) إلى أن مستوى لجودة العمل بوصفه بعداً من أبعاد الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.66) وانحرافها المعياري (0.62)، وبأهمية نسبية بلغت (73.15%). كما ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (20) التي تنص على "تشتمل الرسالة التي تتبناها الشركة على المبادئ الأساسـية لجودة العمل"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.76) وانحرافها المعياري (0.93) وأهميتها النسبية(75.13%)، وجاءت الفقرة (16) التـي تـنص على " تُعد الجودة من المؤشرات الأساسية لتقويم الأداء" بالمرتبة الثانيـة بمتوسـط حسابي مقداره(3.74) وانحرافها المعياري (0.95) وأهميتها النـسبية(74.87%). بينما جاءت الفقرة(18) التي تنص على "تقوم الشركة باطلاع العاملين على نتـائج أدائهم في العمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حـسابي مقـداره (3.55) وانحرافهـا المعياري (1.00) وأهميتها النسبية (71.06%).

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجـراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحـدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عـالٍ بـين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول (26) إلى أنه إذا كـان معامـل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التبـاين المـسموح بـه أقـل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتمـاد علـى هـذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعـدد "Multicollinearity" بـين المتغيـرات المستقلة. وكما يشير الجدول (26) والذي يحتوي على المتغيـرات المـستقلة وقيمـة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلحـظ أن قيمة(VIF) للقيم الشخصية كانت أقل من(10) وتتراوح(1.314 –2.263) كما نلحـظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبـر مـن (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561)، وأن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) للقـيم التنظيمية تقل عن(10) وتتراوح بـين(1.01 - 2.405)، وأن قـيم اختبـار التبـاين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(.416 - .990)، وهي أكبر من(0.05)،ولـذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتبـاط عـالٍ بـين المتغيـرات المستقلة.

جدول (19)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
القيم الشخصية	القيم الفكرية	0.313	1.404	0.370
	القيم الاقتصادية	0.464	2.263	0.210
	القيم الجمالية	0.561	1.314	0.266
	القيم الاجتماعية	0.463	2.160	0.337
	القيم الدينية	0.443	2.255	0.395
	القيم السياسية	0.454	2.065	0.312
القيم التنظيمية	قيم الاهتمام بالموظفين	0.748	1.337	0.219
	قيم الثقة	0.613	1.632	0.365
	قيم المشاركة	0.416	2.405	0.259
	قيم الفريق	0.464	2.154	0.379
	قيم العدالة	0.990	1.010	0.381
	قيم الشفافية	0.528	1.956	0.317
	قيم الإبداع	0.618	2.187	3.553

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (19) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم الشخصية بأبعادها المختلفة(القيم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في الأداء الوظيفي.

جدول (20)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيس الأولى.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الأداء الوظيفي	الانحدار	(6، 465)	0.646	81.257	13.543	*141.30	0.000
	الخطأ			44.568	0.095		
الانضباط	الانحدار	(6، 465)	0.433	81.615	13.602	*59.208	0.000
	الخطأ			106.829	0.230		
إنجاز المهام	الانحدار	(6، 465)	0.412	71.015	11.836	*54.351	0.000
	الخطأ			101.261	0.218		
كمية العمل	الانحدار	(6، 465)	0.483	101.665	16.944	*72.289	0.000
	الخطأ			108.993	0.134		
جودة العمل	الانحدار	(6، 465)	0.467	151.315	25.219	*67.928	0.000
	الخطأ			172.638	0.371		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (20) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الـرئيس الأولـى، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالـة($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (6، 465)، حيث إن أبعاد القيم الشخصية تفسر (64.6%) من التباين في بعد (الأداء الوظيفي)، كما تُفسر أيضاً(43.3%) من التباين في بعد (الانـضباط)، وتُفسر أيضاً(41.2%) من التباين في بعد(إنجاز المهام)، وفسرت أبعاد القيم الشخصية (48.3%) من التباين في بعد (كمية العمل)، وأخيراً فسرت أبعـاد القـيم الشخـصية (46.7%) من التباين في بعد(جودة العمل)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعـاد القـيم الشخصية في تفسير الأبعاد التابعة للأداء الوظيفي. وبناء على ذلك نـستطيع اختبـار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم الشخصية(الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في الأداء الوظيفي.

القيم الشخصية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم الفكرية	0.085	0.023	0.042	**1.228	0.220
القيم الاقتصادية	0.166	0.028	0.207	*5.941	0.000
القيم الجمالية	0.207	0.029	0.263	*7.228	0.000
القيم الاجتماعية	0.178	0.028	0.194	*6.308	0.000
القيم الدينية	0.289	0.027	0.360	*10.648	0.000
القيم السياسية	0.111	0.022	0.181	*5.108	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($0.05 \geq \alpha$).

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (21)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالقيم (الاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) لها تأثير على الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(5.941، 7.228، 6.308، 10.648، 5.108) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$).

ويلاحظ كذلك أن المتغير المستقل (القيم الفكرية) ليس له تأثير في الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل (Beta) لهذا المتغير (0.042) وقيمة (t) المحسوبة له والبالغة (1.228) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة(1.96) عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للقيم الشخصية بأبعادها المختلفة(القيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في الأداء الوظيفي ، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للقيم الشخصية بأبعادها المختلفة(القيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم

الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في الأداء الوظيفي.

2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير (القيم الفكرية) في الأداء الـ وظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال القيم الشخصية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم الدينية	0.357	11.392	0.000
القيم الجمالية	0.544	7.127	0.000
القيم الاجتماعية	0.590	6.344	0.000
القيم الاقتصادية	0.624	5.817	0.000
القيم السياسية	0.645	5.219	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (22)، إن متغير (القيم الدينية) يفـسر ما مقداره (35.7%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتـابع في المرتبة الثانية متغير (القيم الجمالية) حيث يفسر مع متغير (القيم الدينيـة) مـا نسبته (54.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (القيم الاجتماعية) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(59%) من التباين في المتغير التـابع، ودخل رابعاً متغير (القيم الاقتصادية) حيث فـسر مـع المتغيـرات الـسابقة مـا مقداره(62.4%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغيـر (القـيم السياسية) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (46.1%) من التبـاين فـي (الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغير (القيم الفكرية) في معادلـة الانحدار على اعتبار أنه متغير غير دال إحصائياً وضعيف في تفسير التغير للمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم الشخصية بأبعادها المختلفة(القيم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم الشخصية(الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

القيم الشخصية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم الفكرية	0.008	0.036	0.001	**0.024	0.981
القيم الاقتصادية	0.131	0.043	0.133	*3.031	0.003
القيم الجمالية	0.395	0.044	0.411	*8.914	0.000
القيم الاجتماعية	0.421	0.044	0.375	*9.645	0.000
القيم الدينية	0.140	0.034	0.186	*4.162	0.000
القيم السياسية	0.072	0.042	0.074	**1.735	0.083

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة القيم(الاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية) لها تأثير في الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(3.031، 8.914، 9.645، 4.162) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ كذلك أن المتغيرين المستقلين (القيم الفكرية، والقيم السياسية) ليس لهما تأثير في الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل (Beta) لهذين المتغيرين (0.001، 0.074) وقيمة (t) المحسوبة لهما والبالغة (0.024، 1.735) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة(1.96)

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم الشخصية بأبعادهـا المختلفـة(القـيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية) فـي الانـضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتـي تـنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقـيم الشخصية بأبعادها المختلفة(القيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية) في الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري(القيم الفكرية والقيم السياسية) فـي الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المـديرين فـي شـركة الاتصالات السعودية.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم الشخصية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم الاجتماعية	0.291	*10.471	0.000
القيم الجمالية	0.374	*9.046	0.000
القيم الدينية	0.412	*5.108	0.000
القيم الاقتصادية	0.431	*3.781	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (24)، إن متغير (القيم الاجتماعيـة) يفسر ما مقداره (29.1%) من التباين في المتغير التابع (الانضباط بوصفه بعد مـن

أبعاد الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (القيم الجمالية) حيث يفسر مع متغير (القيم الاجتماعية) ما نسبته (37.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (القيم الدينية) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(41.2%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (القيم الاقتصادية) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.1%) من التباين في (الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيري (القيم الفكرية والقيم السياسية) في معادلة الانحدار على اعتبار أنهما متغيرين غير دالين إحصائياً وضعيفين في تفسير التغير للمتغير التابع (الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم الشخصية بأبعادها المختلفة(القيم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في انجاز المهام كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم الشخصية(الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في انجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

القيم الشخصية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم الفكرية	0.024	0.035	0.031	**0.696	0.487
القيم الاقتصادية	0.090	0.042	0.096	*2.142	0.033
القيم الجمالية	0.039	0.043	0.043	**0.925	0.356
القيم الاجتماعية	0.173	0.043	0.161	*4.064	0.000
القيم الدينية	0.478	0.041	0.509	*11.689	0.000
القيم السياسية	0.102	0.033	0.142	*3.114	0.002

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (25)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة القيم(الاقتصادية والاجتماعية والدينية والسياسية) لها تأثير في انجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.142، 4.064، 11.689، 3.114) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويلاحظ كذلك أن المتغيرين المستقلين (القيم الفكرية، والقيم الجمالية) ليس لهما تأثير في انجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل (Beta) لهذين المتغيرين (0.301، 0.043) وقيمة (t) المحسوبة لهما والبالغة (0.696، 0.925) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة(1.96) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم الشخصية بأبعادها المختلفة(القيم الاقتصادية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في انجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم الشخصية بأبعادها المختلفة(القيم الاقتصادية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في انجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري (القيم الفكرية والقيم الجمالية) في انجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بانجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم الشخصية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم الدينية	0.349	*13.255	0.000
القيم الاجتماعية	0.375	*4.259	0.000
القيم السياسية	0.406	*4.119	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (26)، إن متغير (القيم الدينية) يفسر ما مقداره (34.9%) من التباين في المتغير التابع (انجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (القيم الاجتماعية) حيث يفسر مع متغير (القيم الدينية) ما نسبته (37.5%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (القيم السياسية) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (40.6%) من التباين في (انجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيري (القيم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم السياسية) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (انجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq$ 0.05)، لمتغير القيم الشخصية بأبعادها المختلفة(القيم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم الشخصية(الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

القيم الشخصية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم الفكرية	0.035	0.036	0.040	**0.972	0.332
القيم الاقتصادية	0.382	0.044	0.367	*8.729	0.000
القيم الجمالية	0.266	0.045	0.262	*5.950	0.000
القيم الاجتماعية	0.006	0.044	0.006	**0.149	0.882
القيم الدينية	0.193	0.042	0.186	*4.552	0.000
القيم السياسية	0.113	0.034	0.141	*3.310	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (27)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة القيم (الاقتصادية والجمالية والدينية والسياسية) لها تأثير في كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديريـن في شركة الاتصالات السعوديـة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (8.729، 5.950، 4.552، 3.310) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ كذلك أن المتغيرين المستقلين (القيم الفكرية، والقيم الاجتماعية) لـيس لهما تأثير في كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، حيث بلـغ معامـل (Beta) لهذين المتغيرين (0.040، 0.006) وقيمة (t) المحسوبة لهمـا والبالغـة (0.972، 0.149) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالـة إحـصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقـيم الشخـصية بأبعادهـا المختلفـة (القـيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الدينية والقيم السياسية) في كمية العمل بوصفه

بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم الشخصية بأبعادهـا المختلفة(القيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الدينية والقيم السياسية) في كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري (القيم الفكرية والقيم الاجتماعية) في كميـة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بكمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم الشخصية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم الاقتصادية	0.356	*9.978	0.000
القيم الجمالية	0.441	*8.155	0.000
القيم الدينية	0.469	*4.938	0.000
القيم السياسية	0.482	*3.401	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (28)، إن متغير (القيم الاقتـصادية) يفسر ما مقداره (35.6%) من التباين في المتغير التابع (كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (القيم الجمالية) حيـث يفسر مع متغير (القيم الاقتصادية) ما نسبته (37.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (القـيم الدينيـة) حيـث فـسر مـع المتغيـرين الـسابقين مـا مقداره(46.9%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغيـر (القـيم

السياسية) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.2%) من التبـاين فـي (كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهـر متغيري (القيم الفكرية والقيم الاجتماعية) في معادلة الانحدار على اعتبـار أنهمـا متغيرين غير دالين إحصائياً وضعيفين في تفسير التغير للمتغير التابع (كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة(α≤ 0.05)، لمتغير القيم الشخصية بأبعادها المختلفـة(القـيم الفكريـة والقـيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم الـسياسية) في جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم الشخصية(الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

القيم الشخصية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم الفكرية	0.055	0.046	0.051	1.208* *	0.228
القيم الاقتصادية	0.061	0.055	0.047	1.113**	0.266
القيم الجمالية	0.206	0.056	0.163	3.658*	0.000
القيم الاجتماعية	0.124	0.056	0.048	2.240*	0.026
القيم الدينية	0.370	0.043	0.375	8.639*	0.000
القيم السياسية	0.412	0.053	0.319	7.705*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤ 0.05).

** غير دالة.

يتضح من النتائـج الإحصائيـة الواردة في الجدول (29)، ومن متابعـة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التاليـة والمتعلقة القيـم (الجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) لها تأثير في جودة العمل بوصفـه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين فـي شركة الاتصالات السعوديـة، حيث بلغت قيـم (t) المحسوبة (3.656، 2.240، 8.639، 7.705) على التوالـي، وهي قيم معنوية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ كذلك أن المتغيرين المستقلين (القيم الفكرية، القيم الاقتصادية) ليس لهما تأثير في جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل (Beta) لهذين المتغيرين (0.051، 0.047) وقيمة (t) المحسوبة لهما والبالغة ((1.208، 1.113) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة(1.96) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم الشخصية بأبعادها المختلفة(القيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم الشخصية بأبعادها المختلفة(القيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري (القيم الفكرية والقيم الاقتصادية) في جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بجودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم الشخصية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم الدينية	0.323	*9.337	0.000
القيم السياسية	0.435	*8.284	0.000
القيم الجمالية	0.459	*3.927	0.000
القيم الاجتماعية	0.465	*2.296	0.022

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل

في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (30)، إن متغير (القيم الدينية) يفـسر ما مقداره (32.3%) من التباين في المتغير التابع (جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (القيم السياسية) حيث يفسر مع متغير (القيم الدينية) ما نسبته (43.5%) من التباين في المتغير التـابع، ودخـل ثالثاً متغير (القيم الجمالية) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(45.9%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (القيم الاجتماعية) حيث فـسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (46.5%) من التباين في (جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيري (القـيم الفكريـة والقيم الاقتصادية) في معادلة الانحدار على اعتبار أنهمـا متغيـرين غيـر دالـين إحصائياً وضعيفين في تفسير التغير للمتغير التابع (جودة العمل بوصفه بعـد مـن أبعاد الأداء الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثّانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة($\alpha \leq$ 0.05)، لمتغير القيم التنظيمية(الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) في الأداء الوظيفي.

جدول (31)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيس الثانية.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الأداء الوظيفي	الانحدار	(7، 464)	0.440	55.384	7.912	*52.117	0.000
	الخطأ			70.441	0.152		
الانضباط	الانحدار	(7، 464)	0.188	35.426	5.061	*15.346	0.000
	الخطأ			153.018	0.330		
إنجاز المهام	الانحدار	(7، 464)	0.232	39.893	5.699	*19.957	0.000
	الخطأ			132.382	0.285		
كمية العمل	الانحدار	(7، 464)	0.349	73.495	10.499	*35.517	0.000
	الخطأ			137.163	0.296		
جودة العمل	الانحدار	(7، 464)	0.301	97.624	13.946	*28.592	0.000
	الخطأ			226.328	0.488		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (31) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسـة الـرئيس الثانيـة،

ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية(6، 465)، حيث إن أبعاد القيم التنظيمية تفسر(44%) من التباين في بعد(الأداء الوظيفي)، كما تُفسر أيضاً(18.8%) من التباين في بعد(الانضباط)، وتُفسر أيضاً(23.2%) من التباين في بعد(إنجاز المهام)، وفسرت أبعاد القيم التنظيمية (34.9%) من التباين في بعد(كمية العمل)، وأخيراً فسرت أبعاد القيم التنظيمية (30.1%) من التباين في بعد(جودة العمل)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد القيم التنظيمية في تفسير الأبعاد التابعة للأداء الوظيفي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية.

وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) في الأداء الوظيفي.

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الاهتمام بالموظفين	0.111	0.037	0.147	*2.948	0.003
قيم الثقة	0.014	0.044	0.019	**0.328	0.743
قيم المشاركة	0.019	0.041	0.027	**0.458	0.647
قيم الفريق	0.208	0.045	0.239	*4.598	0.000
قيم العدالة	0.072	0.042	0.103	**1.728	0.085
قيم الشفافية	0.186	0.039	0.284	*4.744	0.000
قيم الإبداع	0135	0.032	0.194	*4.222	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (32)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالقيم(الاهتمام بالموظفين، والفريق، والشفافية، والإبداع) لها تأثير على الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.948، 4.598، 4.744، 4.222) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ كذلك أن المتغيرات المستقلة (قيم الثقة، وقيم المشاركة فـي صـنع القرارات، وقيم العدالة) ليس لها تأثير في الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل (Beta) لهذه المتغيرات (0.019، 0.027، 0.103) وقـيم (t) المحـسوبة لهـا والبالغـة (0.328، 0.458، 1.728) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة(1.96) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية بأبعادها المختلفة(قيم الاهتمـام بالموظفين، وقيم الفريق، وقيم الشفافية، وقيم الإبداع) فـي الأداء الـوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية بأبعادها المختلفـة(قـيم الاهتمـام بالموظفين، وقيم الفريق، وقيم الشفافية، وقيم الإبداع) في الأداء الوظيفي.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالـة إحـصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيرات (قيم الثقة، وقيم المشاركة في صنع القرارات، وقيم العدالة) في الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال القيم التنظيمية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الشفافية	0.331	5.207*	0.000
قيم الفريق	0.394	4.090*	0.000
قيم الإبداع	0.426	4.564*	0.000
قيم الاهتمام بالموظفين	0.437	2.901*	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (33)، إن متغير (قيم الشفافية) يفـسر ما مقداره (33.1%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتـابع

في المرتبة الثانية متغير (قيم الفريق) حيث يفسر مع متغير (قيم الشفافية) ما نسبته (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (قيم الإبداع) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(42.6%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (قيم الاهتمام بالموظفين) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.7%) من التباين في (الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيرات (قيم الثقة، وقيم المشاركة في صنع القرارات، وقيم العدالة) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha\leq$ 0.05)، لمتغير القيم التنظيمية(الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) في الانضباط كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

جدول رقم (34)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الاهتمام بالموظفين	0.184	0.055	0.200	*3.334	0.001
قيم الثقة	0.030	0.065	0.033	**0.463	0.643
قيم المشاركة	0.019	0.060	0.023	**0.318	0.751
قيم الفريق	0.035	0.067	0.034	**0.537	0.592
قيم العدالة	0.013	0.061	0.015	**0.212	0.832
قيم الشفافية	0.140	0.058	0.175	*2.425	0.016
قيم الإبداع	0.096	0.047	0.113	*2.051	0.041

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (34)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالقيم (الاهتمام بالموظفين، والشفافية، والإبداع) لها تأثير على الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي

لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.334، 2.425، 2.051) على التوالـي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ كذلك أن المتغيرات المستقلة (قيم الثقة، وقيم المـشاركة فـي صـنع القرارات، وقيم الفريق، وقيم العدالة) ليس لها تأثير في الانضباط بوصفه بعد مـن أبعاد الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل (Beta) لهذه المتغيـرات (0.033، 0.023، 0.034، 0.015) وقيم (t) المحـسوبة لهـا والبالغـة (0.463، 0.318، 0.537، 0.212) وهـي أقل من قيمتها الجدوليـة البالغـة (1.96) عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاهتمام بالموظفين، والشفافية، والإبداع) في الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية بأبعادهـا المختلفـة(الاهتمـام بـالموظفين، والشفافية، والإبداع) في الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيرات (قيم الثقة، وقيم المـشاركة فـي صـنع القرارات، وقيم الفريق، وقيم العدالة) في الانضباط بوصفه بعد من أبعـاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (35)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم التنظيمية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الاهتمام بالموظفين	0.142	*3.795	0.000
قيم الشفافية	0.179	*3.917	0.000
قيم الإبداع	0.187	*2.165	0.031

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (35)، إن متغير (قيم الاهتمام بالموظفين) يفسر ما مقداره (14.2%) من التباين في المتغير التابع (الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (قيم الشفافية) حيث يفسر مع متغير (قيم الاهتمام بالموظفين) ما نسبته (17.9%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (قيم الإبداع) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (18.7%) من التباين في (الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيرات (قيم الثقة، وقيم المشاركة في صنع القرارات، وقيم الفريق، وقيم العدالة) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم التنظيمية(الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

جدول رقم (36)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) إنجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الاهتمام بالموظفين	0.053	0.051	0.060	**1.026	0.306
قيم الثقة	0.121	0.060	0.139	*2.013	0.045
قيم المشاركة	0.012	0.056	0.015	**0.220	0.826
قيم الفريق	0.268	0.062	0.263	*4.324	0.000
قيم العدالة	0.099	0.057	0.122	**1.742	0.082
قيم الشفافية	0.009	0.054	0.012	**0.176	0.860
قيم الإبداع	0.183	0.044	0.225	*4.176	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (36)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالقيم(الثقة، والفريق، والإبداع) التي لها تأثير على إنجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.013، 4.324، 4.176) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ كذلك أن المتغيرات المستقلة(قيم الاهتمام بالموظفين، وقيم المشاركة في صنع القرارات، وقيم العدالة، وقيم الشفافية) ليس لها تأثير في إنجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل (Beta) لهذه المتغيـرات (0.060، 0.015، 0.122، 0.012) وقيم (t) المحـسوبة لهـا والبالغـة (1.026، 0.220، 1.742، 0.176) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة(1.96) عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية بأبعادها المختلفة(قيم الثقة، وقيم الفريق، وقيم الإبداع) في إنجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الـوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية بأبعادها المختلفة(قيم الثقـة، وقـيم الفريق، وقيم الإبداع) في إنجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالـة إحـصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيرات (قيم الاهتمـام بـالموظفين، وقـيم المشاركة في صنع القرارات، وقيم العدالة، وقيم الشفافية) في إنجـاز المهـام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين فـي شـركة الاتـصالات السعودية.

جدول (37)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بإنجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم التنظيمية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الفريق	0.170	*6.444	0.000
قيم الإبداع	0.219	*5.437	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (37)، إن متغير (قيم الفريق) يفسر ما مقداره (17%) من التباين في المتغير التابع (إنجاز المهام بوصفه بعد مـن أبعـاد الأداء الوظيفي)، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (قيم الإبداع) حيث يفسر مع متغير (قيم الفريق) ما نسبته (21.9%) من التباين في (إنجاز المهام بوصفه بعـد مـن أبعـاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيرات (قيم الثقة، وقيم الاهتمـام بالموظفين، وقيم المشاركة في صنع القرارات، وقيم العدالة، وقـيم الـشفافية) فـي معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة فـي تفـسير التغير للمتغير التابع (إنجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم التنظيمية(الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

جدول رقم (38)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الاهتمام بالموظفين	0.001	0.052	0.001	**0.021	0.983
قيم الثقة	0.005	0.061	0.006	**0.087	0.930
قيم المشاركة	0.114	0.057	0.128	*2.003	0.046
قيم الفريق	0.217	0.063	0.193	*3.441	0.001
قيم العدالة	0.164	0.058	0.182	*2.828	0.005
قيم الشفافية	0.280	0.055	0.330	*5.113	0.000
قيم الإبداع	0.193	0.045	0.214	*4.323	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (38)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالقيم(المشاركة في صنع القرارات، والفريق، والعدالة، والشفافية، والإبداع) التي لها تأثير على كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (2.003، 3.441، 2.828، 5.113، 4.323) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ كذلك أن المتغيرات المستقلة (قيم الاهتمام بالموظفين، وقيم الثقة) ليس لها تأثير في كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل (Beta) لهذين المتغيرين (0.001، 0.006) وقيم (t) المحسوبة لهما والبالغة (0.021، 0.087) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة(1.96) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية بأبعادها المختلفة (قيم المشاركة في صنع القرارات، وقيم الفريق، وقيم العدالة، وقيم الشفافية، وقيم الإبداع) في كمية

العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية بأبعادها المختلفة (قيم المشاركة في صنع القرارات، وقيم الفريق، وقيم العدالة، وقيم الشفافية، وقيم الإبداع) في كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيرات (قيم الاهتمام بالموظفين، وقيم الثقة) في كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (39)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بكمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم التنظيمية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الشفافية	0.282	*5.260	0.000
قيم الإبداع	0.322	*4.676	0.000
قيم الفريق	0.336	*3.591	0.000
قيم العدالة	0.342	*2.875	0.004
قيم المشاركة	0.349	*2.186	0.029

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (39)، إن متغير (قيم الشفافية) يفسر ما مقداره (28.2%) من التباين في المتغير التابع (كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (قيم الإبداع) حيث يفسر مع متغير (قيم الشفافية) ما نسبته (32.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (قيم الفريق) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(33.6%) من التباين

في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير (قيم العدالة) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(34.2%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (قيم المشاركة في صنع القرارات) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (34.9%) من التباين في (كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيري(قيم الاهتمام بالموظفين، وقيم الثقة) في معادلة الانحدار على اعتبار أنهما متغيرين غير دالين إحصائياً وضعيفين في تفسير التغير للمتغير التابع (كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير القيم التنظيمية(الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) في جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

جدول رقم (40)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع) بجودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الاهتمام بالموظفين	0.204	0.067	0.169	*3.036	0.003
قيم الثقة	0.039	0.078	0.033	**0.495	0.621
قيم المشاركة	0.046	0.073	0.042	**0.630	0.529
قيم الفريق	0.311	0.081	0.222	*3.832	0.000
قيم العدالة	0.036	0.074	0.033	**0.496	0.620
قيم الشفافية	0.315	0.070	0.299	*4.477	0.000
قيم الإبداع	0.067	0.057	0.060	**1.176	0.240

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (40)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة القيم(الاهتمام بالموظفين، والفريق،

والشفافية) لها تأثير في جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(3.036، 3.832، 4.477) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ كذلك أن المتغيرات المستقلة(قيم الثقة، وقيم المشاركة في صنع القرارات، وقيم العدالة، وقيم الإبداع) ليس لها تأثير في جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل (Beta) لهذه المتغيرات (0.033، 0.042، 0.033، 0.060) وقيم (t) المحسوبة لها والبالغة (0.495، 0.630، 0.496، 1.176) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة(1.96) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية بأبعادها المختلفة(قيم الاهتمام بالموظفين، وقيم الفريق، وقيم الشفافية) في جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية بأبعادها المختلفة(قيم الاهتمام بالموظفين، وقيم الفريق، وقيم الشفافية) في جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيرات (قيم الثقة، وقيم المشاركة في صنع القرارات، وقيم العدالة، وقيم الإبداع) في جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (41)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بجودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال القيم التنظيمية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الشفافية	0.242	*4.704	0.000
قيم الفريق	0.278	*3.877	0.000
قيم الاهتمام بالموظفين	0.297	*3.551	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (41)، إن متغير (قيم الشفافية) يفـسر ما مقداره (24.2%) من التباين في المتغير التابع (جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (قيم الفريق) حيث يفسر مع متغير (قيم الشفافية) ما نسبته (27.8%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (قيم الاهتمام بالموظفين) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقـداره (29.7%) من التباين في (جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيرات(قيم الثقة، وقيم المشاركة في صنع القرارات، وقيم العدالة، وقيم الإبداع) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيـرات غيـر دالـة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي).

4. 3 مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج أن تصورات المديرين للقيم الشخصية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع. وأن القيم الدينية احتلت المرتبة الأولى، يليها بعـد القيم الاجتماعية، يليه بعد القيم الفكرية، يليهما بعد القيم الاقتصادية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد القيم السياسية.

وهذا يتفق مع طبيعة وجود القيم لدى الأفراد، التي تتكون على شـكل نظـام يختلف تركيبته من شخص إلى آخر، كما تختلف فيه أهمية القيم لدى الفرد الواحـد، ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية للقـيم الدينيـة فالدين يشكل المصدر الأساسي الذي يستمد منه الأفراد قيمهم، ثـم جـاءت القـيم الاجتماعية في المرتبة الثانية لتؤكد الاهتمام بالقيم التي تشجع على إقامة العلاقـات والتواصل والمحبة والتعاون والتي هي من الأمور الغريزية في الإنسان حيث يسعى إلى الانتماء إلى الآخرين لحاجته إليهم، وهذا الترتيب مناسب خصوصا في شـركة الاتصالات السعودية حيث لا يفضل سيطرة القيم الاجتماعية بدرجة كبيرة خوفا من عدم ضبط الأمور إداريا والتحول إلى الاهتمام العاطفي أكثر من الالتزام بالأنظمـة والقوانين، ثم جاءت القيم الفكرية وهذا يدل على أن هناك اهتمـام لـدى المـديرين بالبحث عن الحقائق والتفكير المنطقي والقدرة على التحليل وبيان الأسباب. تلاهـا القيم الاقتصادية وقد يعود سبب هذه الأهمية إلى تركيز المـديرين علـى الاهتمـام بالرواتب والأجور، لعدم تناسب المكافآت مع أدائهم، وعـدم تناسـبها مـع الجهـد المبذول في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيـضاً فـي تغطيـة متطلبـات الحيـاة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى.

توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الرشايدة، 2004) ودراسة (التويجر، 2003) والتي أشارت إلى أن ترتيب القيم الشخصية تنازليا على النحو التالي (القيم الدينية، الفكرية، الاجتماعية، السياسية، الجمالية، والقيم الاقتصادية).

2. أشارت النتائج أن تصورات المديرين للقيم التنظيمية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط، وأن قيم الفريق احتلت المرتبة الأولى، يليها بعـد قيم الثقة، يليه بعد قيم الشفافية، يليهما بعد قيم الإبداع، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد قيم العدالة. ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلـى درجـة أولوية لقيم الفريق، وهذه نتيجة طبيعية، حيث يشكل هذا البعـد مـصدر هامـاً لدرجة الفهم بين أعضاء الشركة في إطار التناسب بين التخـصص والمهـارة والقدرة على الأداء، ومنح أعضاء الشركة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المـشكلات ضـمن نطـاق

مسؤولياتهم المحددة، وجاء في المرتبة الثانية قيم الثقة وبدرجة مرتفعة حيث أن لدى المدير بالخبرة الكافية والتي تتسم بالكفاءة، ويستطيع معالجة المشكلات التي تصادفه في عمله، و يتصف بالموضوعية في التعامل مع العـاملين.، حيـث أن موظفو الشركة يعملوا بروح الفريق الواحد، وأن الإدارة تتعامل معهم بـاحترام وعدالة، وتستطيع حل المشكلات التي تواجههم بكفاءة عالية، وجاء ترتيـب قـيم الشفافية في المرتبة الثالثة لوجود فرصة متاحة لدى المـديرين للتعبيـر عـن أفكارهم المتعلقة بتطوير العمل، وتوفر الشركة أنظمة وتعليمات وقواعد تحكـم غالبية جوانب المهام الوظيفية, وتحـرص علـى تطـوير وتحـديث الأنظمـة والتعليمات المعمول بها باستمرار. تلا ذلك بعد قيم الإبداع وتفسر هذه النتيجـة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومـؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعني ان تقتنـع بالقيـام بأعمالهـا بطريقـة صحيحة، بل أن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائهـا لخدماتها. وأن الأفراد الذين يتمتعون بتنوع المهارات يتميزون عن غيرهم مـن الأفراد العاديين لان تعدد المهارات بالنسبة للشخص المبدع يعتبر عنصرا هاما بالنسبة لحل المشكلات حيث أن هذه المهارات تتيح للفرد المبدع طرح العديـد من الحلول والبدائل بدلا من الاقتصاد وعلى حل واحد للمشكلة التـي تواجهـه. ومن هنا يمكن القول أن تنوع المهارات تعد من الخـصائص الأساسـية لـدى المبدعين حيث تتيح لهم النظر في حل المشكلات التي تواجههم من زوايا متعددة ومستفيدين من هذه المهارات في حلها. وجاء في المرتبة الأخيرة قـيم العدالـة وإدراك المديرين لقيم العدالة ناتجة عـن معـرفتهم بالتـشريعات والأنظمـة والقوانين المستخدمة في الشركة وأنها هذه القوانين تطبق علـى الجميـع دون استثناء. والتقت هذه النتائج مع دراسة(الزعبي، 2008) والتي اظهرت نتائجهـا ان مستوى الالتزام بالقيم الثقافية التنظيمية قد جاءت بدرجة متوسطة، والتقـت كذلك مع نتائج دراسة (الهيتي، 2006) والتي اشارت إلى أن مستوى الالتـزام بالقيم الثقافية التنظيمية قد جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة (التـويجر، 2003) والتي اشارت نتائجها إلى أن ترتيب القيم التنظيمية على النحو التـالي (قيمـة

الفريق، التغير،الشفافية، الاهتمام بالموظفين، الثقة المتبادلة، الإبـداع، العدالـة، والمشاركة في صنع القرارات).

3. أظهرت النتائج أن تصورات المديرين في شركة الاتصالات السعودية لمـستوى الأداء الوظيفي ذات مستوى مرتفع، وأن إنجاز المهام احتل المرتبة الأولى، يليه بعد كمية العمل، يليه بعد الانضباط، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد جودة العمل، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة لجميع الأبعاد ذات مستوى مرتفع. ولعـل ظهور هذا القدر المرتفع من مستوى الأداء لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية يعد مؤشراً إيجابياً لان الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحـة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة حيث أن الأداء الجيد يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعيـة والأداء والمواطنـة التنظيميـة، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم فـي عملية صنع القرار. وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لرقي المؤسـسة وشعورهم المستمر بولائهم للمؤسسة ووجود مشاعر دافئة كونها مـصدر رزق لهم. وجاءت نتائج هذه الدراسة متّفقة مع ما جاءت به دراسة(المربـع، 2004) والتي أشارت نتائجها أن هنالك علاقة قوية بـين التطـوير التنظيمـي والأداء الوظيفي، وأن أهم معوقات التطوير التنظيمي ضعف سياسات التحفيز، واتّفقـت أيضاً مع دراسة(الربيق، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أن الحوافز لها تأثير في فعالية الأداء الوظيفي، وكذلك مع دراسة(السويلم، 2003) والتـي أظهـرت نتائجها إلى أن أقل استخدامات تقويم الأداء الوظيفي تتمثل في ضعف سياسـات التحفيز للعاملين.

4. أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم الشخصية والأداء الوظيفي، وإلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي للمديرين في شركة الاتصالات السعودية، وتفسر هذه النتيجة على أن القيم تؤثر في الإدراك والأداء، فالقيم تلعب دورا هاما كمكونات للنظام المعرفي عند المديرين، والذي يستعملونه لتنظيم أحاسيسهم واتجاهاتهم، واختياراتهم في

قضايا معينة. باعتبار أن القيم تؤدي إلى مزيد من الإخلاص والولاء والإتقان وتحسين الأداء وارتفاع الروح المعنوية، وهذه نتيجة منطقية جدا حيث عندما تسود القيم في مكان العمل، فإنها تحقق فاعلية للمدير وبالتالي يتحقق أهداف العمل على شكل مخرجات ونتائج، وتأتى القيم لتساعد المدير في تحقيق تلك النتائج بما تشكله من ضوابط وما توفره من معايير لأحكامه وتصرفاته الإدارية، ويدل الارتباط الموجب لكلا للقيم مع الأداء الوظيفي، على رسوخ وانتظام وتناسق هذه القيم كقيم ثابتة، وجاءت نتائج هذه الدراسة متّفقة مع ما جاءت به دراسة(عبدالستار، 2007) أن هناك علاقة هامة وذات دلالة إحصائية للإطار القيمي المرجعي لمديري المدارس في مستوى الأداء، في حين تختلف مع ما جاءت به نتائج دراسة(عبد ا ، 2000) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية مجتمعة للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي.

5. أشارت النتائج إلى صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة، حيث إن أبعاد القيم الشخصية تفسر(64.6%) من التباين في بعـد(الأداء الـوظيفي)، كمـا تُفـسر أيضاً(43.3%) من التباين في بعد(الانضباط)، وتُفسر أيضاً(41.2%) من التباين في بعد (إنجاز المهام)، وفسرت أبعاد القيم الشخصية (48.3%) من التباين فـي بعد(كمية العمل)، وأخيراً فسرت أبعاد القيم الشخصية (46.7%) من التباين في بعد (جودة العمل)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد القيم الشخصية في تفـسير الأبعاد التابعة للأداء الوظيفي. وأن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقـة بـالقيم (الاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) لهـا تـأثير فـي الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، إن متغير (القيم الدينية) يفسر ما مقداره (35.7%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (القيم الجمالية) حيث يفسر مع متغيـر (القـيم الدينية) ما نسبته (54.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثـاً متغيـر (القيم الاجتماعية) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(59%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير (القـيم الاقتـصادية) حيـث فـسر مـع

المتغيرات السابقة ما مقداره(62.4%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (القيم السياسية) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (46.1%) من التباين في (الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغير (القيم الفكرية) في معادلة الانحدار على اعتبار أنه متغير غير دال إحصائياً وضعيف في تفسير التغير للمتغير التابع (الأداء الوظيفي). ذلك أن متغيرات القيم(الاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) تعد من العوامل الرئيسة في تحسين مستوى الأداء، فهي تسهم في قيام العاملين بشركة الاتصالات السعودية بالمهام المنوطة بهم بفاعلية، كما أن تحقيق درجات مرتفعة من الانجاز يسهم في تحقيق رؤية الشركة.

6. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالقيم (الاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية) لها تأثير في الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، وإن متغير (القيم الاجتماعية) يفسر ما مقداره (29.1%) من التباين في المتغير التابع (الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (القيم الجمالية) حيث يفسر مع متغير (القيم الاجتماعية) ما نسبته (37.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (القيم الدينية) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(41.2%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (القيم الاقتصادية) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.1%) من التباين في (الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيري (القيم الفكرية والقيم السياسية) في معادلة الانحدار على اعتبار أنهما متغيرين غير دالين إحصائياً وضعيفين في تفسير التغير للمتغير التابع (الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي).

7. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالقيم (الاقتصادية والاجتماعية والدينية والسياسية) لها تأثير في انجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، وإن متغير(القيم الدينية) يفسر ما مقداره (34.9%) من التباين في المتغير التابع(انجاز المهام

بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي)، وجـاء بالتتـابع فـي المرتبـة الثانيـة متغير(القيم الاجتماعية) حيث يفسر مع متغير(القيم الدينية) ما نـسبته (37.5%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (القيم السياسية) حيـث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (40.6%) من التباين في (انجاز المهـام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيـري (القيم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم السياسية) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (انجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي).

8. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة القيم(الاقتصادية والجمالية والدينية والسياسية) لها تأثير في كمية العمل بوصـفه بعـد مـن أبعـاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتـصالات الـسعودية، وإن متغيـر (القـيم الاقتصادية) يفسر ما مقداره (35.6%) من التباين في المتغير التابع (كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغيـر (القيم الجمالية) حيث يفسر مع متغير (القيم الاقتصادية) ما نسبته (37.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (القيم الدينيـة) حيـث فـسر مـع المتغيرين السابقين ما مقداره(46.9%) من التباين في المتغير التـابع، وأخيـراً جاء بالتتابع متغير (القيم السياسية) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقـداره (48.2%) من التباين في (كمية العمل بوصفه بعد من أبعـاد الأداء الـوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيري (القيم الفكرية والقيم الاجتماعيـة) فـي معادلة الانحدار على اعتبار أنهما متغيرين غير دالين إحصائياً وضعيفين فـي تفسير التغير للمتغير التابع (كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي).

9. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة القيم(الجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) لها تأثير في جودة العمل بوصـفه بعـد مـن أبعـاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، وإن متغير (القيم الدينية) يفسر ما مقداره (32.3%) من التباين في المتغير التابع (جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبـة الثانيـة متغيـر (القـيم

السياسية) حيث يفسر مع متغير (القيم الدينية) ما نسبته (43.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (القيم الجمالية) حيث فـسر مـع المتغيـرين السابقين ما مقداره(45.9%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتـابع متغير (القيم الاجتماعية) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (46.5%) من التباين في (جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيري (القيم الفكرية والقيم الاقتصادية) في معادلة الانحدار على اعتبار أنهما متغيرين غير دالين إحصائياً وضعيفين فـي تفـسير التغيـر للمتغير التابع (جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي).

10. أشارت النتائج إلى صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانيـة، وأن أبعاد القيم التنظيمية تفسر(44%) من التباين في بعد(الأداء الوظيفي)، كمـا تُفسر أيضاً(18.8%) من التباين في بعد(الانضباط)، وتُفسر أيضاً(23.2%) من التباين في بعد(إنجاز المهام)، وفسرت أبعاد القيم التنظيمية (34.9%) من التباين في بعد(كمية العمل)، وأخيراً فسرت أبعاد القيم التنظيمية (30.1%) من التبـاين في بعد(جودة العمل)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد القيم التنظيمية في تفسير الأبعاد التابعة للأداء الوظيفي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسـة الرئيسية الثانية. وأن المتغيرات الفرعية التاليـة والمتعلقـة بـالقيم (الاهتمـام بالموظفين، والفريق، والشفافية، والإبداع) لها تأثير في الأداء الـوظيفي لـدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، وإن متغير (قيم الشفافية) يفـسر مـا مقداره (33.1%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتـابع في المرتبة الثانية متغير (قيم الفريق) حيث يفسر مع متغير (قيم الـشفافية) مـا نسبته (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (قيم الإبـداع) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(42.6%) من التباين فـي المتغيـر التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (قيم الاهتمام بالموظفين) حيـث فـسر مـع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.7%) من التباين في (الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيرات (قيم الثقة، وقيم المشاركة في صنع القرارات، وقيم العدالة) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحـصائياً

وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

11. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعيـة التاليـة والمتعلقـة بـالقيم (الاهتمـام بالموظفين، والشفافية، والإبداع) لها تأثير في الانضباط بوصفه بعد مـن أبعـاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، وإن متغير (قـيم الاهتمام بالموظفين) يفسر ما مقداره (14.2%) من التباين في المتغيـر التـابع (الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع فـي المرتبـة الثانية متغير (قيم الشفافية) حيث يفسر مع متغير (قيم الاهتمام بالموظفين) مـا نسبته (17.9%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (قـيم الإبداع) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (18.7%) من التباين فـي (الانضباط بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيرات (قيم الثقة، وقيم المشاركة في صنع القرارات، وقـيم الفريـق، وقـيم العدالة) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيـرات غيـر دالـة إحـصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (الانضباط بوصفه بعد من أبعـاد الأداء الوظيفي).

12. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالقيم(الثقـة، والفريـق، والإبداع) لها تأثير في إنجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لـدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، وإن متغير (قيم الفريق) يفـسر مـا مقداره (17%) من التباين في المتغير التابع (إنجاز المهام بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي)، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (قيم الإبداع) حيث يفسر مع متغير (قيم الفريق) ما نسبته (21.9%) من التباين في (إنجاز المهام بوصفه بعد مـن أبعاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيرات (قيم الثقة، وقـيم الاهتمام بالموظفين، وقيم المشاركة في صنع القرارات، وقـيم العدالـة، وقـيم الشفافية) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غيـر دالـة إحـصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (إنجاز المهام بوصفه بعد مـن أبعـاد الأداء الوظيفي).

13. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالقيم(المشاركة في صنع القرارات، والفريق، والعدالة، والشفافية، والإبداع) لها تأثير في كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، وإن متغير (قيم الشفافية) يفسر ما مقداره (28.2%) من التباين في المتغير التابع (كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (قيم الإبداع) حيث يفسر مع متغير (قيم الشفافية) ما نسبته (32.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (قيم الفريق) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(33.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير (قيم العدالة) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(34.2%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (قيم المشاركة في صنع القرارات) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (34.9%) من التباين في (كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيري(قيم الاهتمام بالموظفين، وقيم الثقة) في معادلة الانحدار على اعتبار أنهما متغيرين غير دالين إحصائياً وضعيفين في تفسير التغير للمتغير التابع (كمية العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي).

14. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالقيم(الاهتمام بالموظفين، والفريق، والشفافية) لها تأثير في جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، وإن متغير (قيم الشفافية) يفسر ما مقداره(24.2%) من التباين في المتغير التابع (جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (قيم الفريق) حيث يفسر مع متغير(قيم الشفافية) ما نسبته(27.8%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير(قيم الاهتمام بالموظفين) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(29.7%) من التباين في (جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيرات(قيم الثقة، وقيم المشاركة في صنع القرارات، وقيم العدالة، وقيم الإبداع) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير

للمتغير التابع (جودة العمل بوصفه بعد من أبعاد الأداء الوظيفي).

4 .4 التوصيات

على ضوء ما تقدم من تحليل للنتائج ومناقشتها توصي الدراسة بما يلي:

1. قيام شركة الاتصالات السعودية بأخذ دورها في الاهتمام بـالقيم الاجتماعيـة والفكرية وتعزيزها لما لها من أثر في تحسين الأداء، وذلك من خلال تـشجيع مشاركتهم لزملائهم في مناسباتهم، وإقامة الأنـشطة واللقـاءات ذات الـصفة الاجتماعية، وإقامة النوادي وتشجيعهم على المشاركة فيها، وتشجيع المديرين على البحث والتحليل ومحاولة الوصول إلى الحقائق باسلوب علمي، وإشراكهم في مؤتمرات وحوارات ونقاشات ذات فائدة في إثراء مهاراتهم وقدراتهم.
2. قيام شركة الاتصالات السعودية بأخذ دورها في تعزيز قيم الاهتمام بالموظفين والعدالة والإبداع والثقة، لما لهذه القيم من أثر في تحسين الأداء، لما لهذه القيم من آثار إيجابية عديدة ليس من الصعوبة الاستدلال عليها وذلك مـن خـلال تضمين هذه القيم في تشريعاتها وسياساتها وبرامجهـا، واسـتغلال الأنـشطة والمناسبات المختلفة لإظهار اهتمامها بهذه القيم، والعمل على تنمية ورعايـة القيم التي لم يظهر أثرها بعد .
3. التطوير المهني للمديرين في شركة الاتصالات السعودية وتـدريبهم بـشكل مستمر، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وزيادة اطلاعهم على التطورات في البيئـة الخارجية وأساليب العمل الرائدة لمساعدتهم للوصول إلى درجة عاليـة مـن الفاعلية، وحفزهم ليكونوا دعاة تغيير، ونشر ورعاية القـيم الإيجابيـة فـي الشركة ، بما يمتلكونه من أدوار توجيهية من خلال قراراتهم التي يمكـن أن تغلّف بإطار أخلاقي، وهذا يتطلب أن تكون سياسات انتقاء المديرين موضوعة وقائمة على أساس الكفاءة.
4. من الضروري أن تأخذ المؤسسات التعليمية دورها في محاولة التركيز علـى القيم الإيجابية للفرد وصقلها ومحاولة التأثير في القيم السلبية و التقليـل مـن أثرها وذلك من خلال مناهجها وبرامجها التعليمية باعتبار هذه المؤسسات أداة

من أدوات التغيير الاجتماعي، على أن تساندها وتكمـل رسـالتها مؤسـسات المجتمع الأخرى بتبني القيم الإيجابية والقيام بممارسات تتفق مع هذه القـيم لجسر الفجوة بين النظرية والتطبيق.

5. توسيع نطاق الدراسة ليشمل دراسة قيم تنظيمية، واستخدام أسـاليب متعـددة لجمع المعلومات مثل أسلوب تحليل المحتوى والمقابلة، وذلك من اجل إماطـة اللثام عن النظام القيمي للإدارة العربية. وتوسـيع نطـاق الدراسـة ليـشمل متغيرات وأبعاد أخرى للأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيها.

المراجع

أ. المراجع العربية:

ابن منظور، المصري، (1997)، " **لسان العرب** " المجلـد الثـامن، دار صـادر، بيروت .

أبو شيخه، نادر أحمد، (2005)، "إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقيـيم أدائهـم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفيـة"، **مجلـة الإدارة العامـة**، م(45)، ع(4)، ص ص639-708.

استيتية، دلال ملحس وصبحي تيسير، (2002)، دراسة مقارنة بين القيم المعرفيـة والاجتماعية والثقافية والعلمية والأخلاقية لطلبة جامعة آل البيـت والجامعـة الأردنية. **مجلة البحوث التربوية**، (21)، 129 ـ 162.

باكال, روبرت (1999). **تقييم الأداء**, ترجمة: موسى يونس, بيت الأفكار الدولية.

البداينة، ذياب والعضايلة، علي، (1996)، "قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمـات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية"، **مجلة جامعة الملك سعود**، مجلـد 8، العلوم الإدارية،عدد 1،ص ص 3-23.

البدري عبدالقادر، (2002)، " دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخـصية لـدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي، ليبيا، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد (2)، عدد (2)، ص377-430 .

بدوي، احمد زكي، (1994)، **معجم مصطلحات الدراسـات الإنـسانية والفنـون الجميلة والتشكيلية**، ط1، دار الكتاب المـصري (القـاهرة)، ودار الكتـاب اللبناني (بيروت).

بلانكارد، كينيث وكونور، مايكل، (2000)، **الأخـلاق الحديثـة لـلإدارة (الإدارة بالقيم)**، ط1، ترجمة عدنان سليمان، دار الرضا للنشر، دمشق.

البلوي، علي صالح، (2006) "**أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العـاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكـة العربيـة الـسعودية**"، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

البنوي، نسرين (2005)، **اتجاهات المديرين في الوزارات الأردنية نحـو الالتـزام بالقيم الثقافية،** رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية إدارة الإعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

التابعي، كمال، (1985) **الاتجاهات المعاصرة في دراسـة القـيم والتنميـة،** دار المعارف، القاهرة

التويجر، أنس، (2003)، **القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المـديرين في الوزارات الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمـة لقـسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن .

التقارير السنوية لشركة الاتصالات السعودية، 2006 www.stc.com.sa

الجبالي، معين محمد طه،(2001).**القيم التربوية الواجب توافرها لدى طلبة كليات التربية الرياضية من وجهة نظرهم.** رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة اليرموك، اربد، الأردن.

الجراري، عباس،(2001)، "**مفهوم القيم وفلسفتها وإشكالية الواقع والمثـال فـي منظور إسلامي"، في أزمة القيم ودور الأسرة في تطور المجتمع المعاصـر،** أكاديمية المملكة المغربية، الرباط، ص ص 125-135.

حريم، حسين (2004)، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفـراد فـي المنظمـات،** دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

حسن، راوية (1999): **السلوك التنظيمي المعاصر** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.

حسن، راوية (2001): **السلوك التنظيمي المعاصر،** الدار الجامعية، الإسكندرية.

الحنيطي، محمد فالح (2003) "**اتجاهات الموظفين في الأجهـزة الحكوميـة فـي الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء"، دراسات،** مج (30)، ع (1)، الجامعة الأردنية، عمان.

الحوامدة, نضال والفهداوي, فهمي (2002)، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضى الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظّفين الحكوميين, **مجلة مؤتـه للبحوث والدراسات: سلسلة العلـوم الإنسانية والاجتماعيـة**, جامعة مؤتة, م (17)،ع (2)،165-200.

الحوامدة، نضال صالح والكساسبة، محمد مفضي، (2000)، أثر الثقـة التنظيميـة والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، الكرك، مج (15)، ع (6)، ص141– 196.

الحوامده، نضال صالح (2004) "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالـة نظـام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والـولاء التنظيمـي، والثقة التنظيمية؛ في الوزارات الخدمية الأردنية"، **مجلة جامعة الملك سـعود**، م15، العدد1، ص ص61-99.

الخزامى، عبد الحكيم. (1999). **تكنولوجيا الأداء مـن التقيـيم إلـى التحـسين**، القاهرة: مكتبة ابن سينا.

الخضرا، بشير وأحمد، مروة وأبو هنطش، أحمد والظاهر، جنان،(1995)، **السلوك التنظيمي**، ط1، منشورات جامعة القدس المفتوحة،عمان.

خميس، توفيق محمـد أحمـد (1992)، **تقيـيم الأداء الإداري لمـديري الإدارات المتوسطة بديوان وزارة التربية بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر مـديري العموم بالوزارة ومديري الإدارات أنفسهم**، رسالة ماجستير غيـر منـشورة، جامعة اليرموك.

الدجاني أحمد، (2001)، "**رعاية أجيال الإنـسان والاجتهـاد الـديني والتماسـك الأسري"، في أزمة القيم ودور الأسرة في تطور المجتمع المعاصر**، أكاديمية المملكة المغربية، الرباط، ص ص179-203.

درة, عبد الباري إبراهيم، (2003)، **تكنولوجيا الأداء البـشري فـي المنظّمـات**, القاهرة, منشورات المنظّمة العربية للتنمية الإدارية.

ذياب، فوزية، (1996)، **القيم والعادات الاجتماعية**، القاهرة: دار الكتاب العربي.

الربيق، محمد بن إبراهيم محمد، (2004)، بعنوان"**العوامل المؤثرة فـي فاعليـة الأداء للقيادات الأمنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الأمير نـايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الرشايدة، نايل، (2004)، **الإطار القيمي المرجعي للمشرفين التربويين في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

زاهر، ضياء، (1994)، **القيم في العملية التربوية**، مصر: مركز الكتاب للنشر.

زايد، عادل محمد (2004) **تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي،15-17 أذار، القاهرة، مصر .

زايد، عادل محمد، (1995) تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، الكويت، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، العدد (2)، 269-298.

الزدجالي، امينة بنت عبد العزيز. (1999). **القيم المؤثرة في السلوك الإدارية لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان .

الزعبي، خالد، يوسف(2008) "أثر الالتزام بالقيم الثقافية والقيم التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، المجلد (22) العدد(1)، ص ص 96-117

السالم، مؤيد والرويح، سنان، (1999)، "القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق"، **مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**"، المجلد 15، العدد الأول، ص ص9-33 .

السالم، مؤيد، وصالح، عادل، (2002)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السبيعي، محمد، (1998)، "بعض قيم العمل لدى الأكاديميين والإداريين بجامعة قطر"، **مجلة البحوث التربوية**، (16)، ص ص 94-126.

السويلم، سامي بن عبدالرحمن(2003) **مجالات استخدام تقويم الأداء في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

شفيق، محمد، (1999)، **العلوم السلوكية: تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

الشيخ، سوسن، (1997)، "قيم وسلوك المرؤوسين كمتغير وسيط بين قيم وسلوك الرؤساء والفعالية التنظيمية: بحث ميداني إسلامي، **المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات**، العدد14، ص ص 2-84.

الصالح، حسين احمد ،(1994).**ماهية القيم وأنواعها إسلامياً، مؤتمر القيم والتربية في عالم متغير**، المجلد الأول، غير منشور، اربد.

صالح، سرمد غانم؛ رشيد، أسيل زهير، (2006)، **تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل**، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

الصمادي، رندة جميل، (2001)، **النسق القيمي لدى المرشدين التربويين في عمان وعلاقته بكفاءتهم في العمل**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان .

الصمدي، خالد(2003) **القيم الإسلامية**، المنظمة الإسلامية، الرباط، المغرب.

الصيرفي, محمد، (2005)، **السلوك التنظيمي**, ط1, الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الطراونة، تحسين والصرايرة، أكثم، (1998)، "القيم الوظيفية في الخدمة العامة: دراسة ميدانية لموظفي محافظة الكرك"، **مجلة جرش للبحوث والدراسات**، مجلد 2، العدد 2، ص ص 145-189.

الطويل، هاني عبد الرحمن، (1999)، **النظم التربوية والقيم**، مؤتمر القيم والتربية في علم متغير، المجلد الثاني، اربد ، جامعة اليرموك

عاشور، أحمد صقر، (1990)، **السلوك الإنساني في المنظّمات**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

عبد الحليم أحمد، عبابنة رائد، (2006)، **أهمية التفويض والشفافية في ممارسـة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشـرافية،** دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

عبد الخالق، أحمد، (1996)، **قياس الشخصية،** ط1، جامعة الكويت،الكويت.

عبد الستار، وداد، (2007)، **الإطار القيمي المرجعي لمديري المدارس وعلاقتـه بأدائهم الوظيفي،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عبد الفتاح، اروى حسين سلامة، (2001)، **منظومة القيم لدى مـديري ومعلمـي المدارس الثانوية للذكور والإناث في مديريتي عمان الاولى والثانية،** رسـالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الاردنية .

عبد ا ، محمد، (2002)، اتجاهات موظّفي دولة الإمارات العربية المتّحـدة فـي المستويين الاتحادي والمحلّي نحو نظم تقييم الأداء، **مجلـة جامعـة الملـك سعود،** العلوم الإدارية عدد (1)، مجلد 14 ، ص ص 114-139 .

عبد ا ، نجلاء محمود، (2000)، **القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكـومي القطري وعلاقتها بالاداء الوظيفي،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـة الاردنية، عمان .

عبد ا ، وجيه ابرهيم . (1988). **القيم السائدة لدى المـشرفين التربـويين فـي مديريات التربية والتعليم الفلسطينية وتاثرها بالنوع الاجتمـاعي والمؤهـل العلمي وسنوات الخبرة للمشرفين،** رسالة غير منشورة، فلـسطين، جامعـة النجاح.

عبد المحسن، توفيق محمد،(2002)، **تقييم الأداء ، مداخل جديدة لعالم جديد،** دار الفكر العربي، دار النهضة العربية.

عبد الوهاب، أحمد جاد، (2000)، **السلوك التنظيمـي: دارسـة لـسلوك الأفـراد والجماعات داخل منظمات الأعمال،** ط1، دار الوفاء للتوزيع: عمان.

العبدلاّوي، ادريس، (2001)، **"مفهوم القيم في الإسلام ومدى اعتمادها كمـصدر من مصادر التشريع"، في أزمة القيم ودور الأسـرة فـي تطـور المجتمـع**

المعاصر، أكاديمية المملكة المغربية، الرباط، ص ص215-275.

العديلي، ناصر محمد، (1995)، **السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض.

عصفور، محمد شاكر, (2008)،**أصول التنظيم والأساليب**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

العضايله، زياد، (2006)، "**أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عطية، أحمد، (1992)، **دراسات جمالية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة.

العلاق، بشير، (1999)، **أسس الإدارة الحديثة**، ط1، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع .

العميان، محمود سلمان، (2004) ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن .

عواد عبد الكريم، سلامة صالح، (1995)، **اثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

العواملة، نايل ،(1993) منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري، **مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية**، مجلد (5)، عدد (2)، ص386 – 420 .

الغامدي، عبدا ، (1990)، "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 4، العدد الثالث، ص ص 5-21.

غرايبة، عبدا ، (1992)، "**أثر القيم لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في محافظة اربد على سلوكهم الإداري**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

فرانسيس، ديف وودكوك مايك، (1995)، **القيم التنظيمية**، ترجمة عبد الرحمن الهيجان، مراجعة وحيد الهندي وعامر الصعيدي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

فرج، طريف، (1993)، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، مكتبة غريب، القاهرة.

قحطان، فائزة عبدا ، (2002)، **القيم التربوية لدى طالبـات جامعـة تعـز فـي الجمهورية اليمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرمـوك، اربـد، الأردن .

القريوتي، محمد قاسم، (2000) : **السلوك التنظيمي – دراسة للـسلوك الإنـساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** ، الطبعة الثالثة، الإصـدار الأول، الشروق للدعاية والإعلان والتسويق ، عمان .

القريوتي، محمد قاسم، (2008)، **السلوك التنظيمي – دراسة للـسلوك الإنـساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، الطبعة الرابعة، الإصـدار الأول، الشروق للدعاية والإعلان والتسويق، عمان .

القريوتي، محمد قاسم، وزويلف مهدي حسن، (1993)، **المفـاهيم الحديثـة فـي الإدارة (النظريات والوظائف)** ط1، عمان .

كارترايت، تالولا (2009) **القيم**، ترجمة محمد التوبة، ط.1، الـسعودية، مكتبـة العبيكان الرياض.

كارترايت، تالولا، (2009)، **وضـع الأولويـات، القـيم الشخـصية والنتـائج المؤسسية**، مكتبة العبيكان، الرياض.

الكبيسي، عامر، (1986)، القيم المؤسسية في الـوطن العربـي كمـدخل للتنميـة الإدارية، **المجلة العربية للإدارة**، السنة العاشرة ، عدد (3)، ص6 – 21 .

الكردي، محمد وآل ناجي، محمد، (1996)، "دراسة وتحليل القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة"، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد 36، عدد 1، ص ص 1-50.

الكفاوين، منال، (2005)، **العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمـي ودرجـة مـشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار فـي الجامعـات الرسـمية**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

كنعان، نواف، (2003)، **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيـق) ط1**، الإصدار السادس، دار الثقافة للنشر والتوزيع .

اللوزي، موسى، (2002)، **التنمية الإدارية**، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

ماهر, أحمد(2000), **كيف ترفع مهاراتك الإداريـة في الاتصال**, ط1, الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المبسلط، شروق،(1999)، **الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن،** رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة– كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

المحادين، حسين طه ابراهيم، (2002)، **قيم العمل**: دراسة سوسيولوجية جيلية فـي المجتمع الاردني، دار الكنوز الادبية،، بيروت، لبنان.

مخيمر, عبد العزيز جميل وآخرون،(2000), **قياس الأداء المؤسـسي للأجهـزة الحكومية**, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة.

المربع، صالح بن سعيد، (2004)، "**التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المعايطة، ايمان، (2005)، **الانسجام بين القيم البيروقراطية والقـيم الاجتماعيـة وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنيـة**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.

المعايطة، خليل عبدالرحمن، (2000)، **علم النفس الاجتماعي**، عمان: دار الفكـر للطباعة والنشر.

مقدم، عبد الحفيظ، (1994)، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك"، **مجلة العلوم الاجتماعية**، مجلد 22، ع2/1، ص ص 145-180.

نافعه، حسن، (2004)، **الشفافية والمساءلة في تأمين الخـدمات العامـة**، نـدوة الأساليب الحديثة في الإدارة المالية العامة، القاهرة، المنظمة العربية للتنميـة الإدارية.

النبهان، محمد، (2001)، "**أثر القيم الدينية في استقرار الأسرة فـي المجتمعـات الإسلامية**"، **في أزمة القيم ودور الأسرة فـي تطـور المجتمـع المعاصـر**، أكاديمية المملكة المغربية، الرباط، ص ص205-214.

النجار نبيل الحسيني وخشبه نـاجي فـوزي، (2007)، **الإدارة المتقدمـة أفـضل الممارسات جمهورية مصر العربية المنـصورة** المكتبـة العـصرية للنـشر والتوزيع، القاهرة.

النجار، نبيل وراغب مدحت، (1992)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

النوري، قيس، (1999)، **السلوك الإداري وخلفياتـه الاجتماعيـة**، ط1، مؤسـسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية، اربد.

الهيتي، خالد، (2000)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي** ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهيتي، صلاح الدين، (2006)، " تأثر الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية فـي أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدا الثاني الصناعية " **المجلة الأردنية في إدارة الإعمال** ، مجلد1 ، عدد1، ص26.

الهيجان، عبد الرحمن، (1992)، "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافـة منظمتـين سعوديتين:الهيئة الملكية في الجبيل وينبع وشركة سابك"، **مجلة الإدارة العامة**، العدد74، ص ص 7-38.

وحيد، أحمد عبداللطيف، (2001)، **علم النفس الاجتماعي**، عمـان: دار المـسيرة للنشر والتوزيع.

ب. المراجع الأجنبية:

Al_ Badayneh, Diab, M (1996). Attributional Analysis of the Discrepancy Between Raters in Job Performance Ratings, **Journal of Economic &Administrative Sciences**, No. 12(109-125).

Alutto, J.(1986),.**Job and Organization Questionnaire**, (Buffalo, State University of New York, PP15 – 25,

Arif, Hassan(2008) Human Resource Development and Organizational Values, **Journal of European Industrial Training**, Volume: 31, Issue: 6, Page:435 - 448

Baglione, S., Zimmener, T. (2007), "Ethics, Values, and Leadership Beliefs and Practices: An Empirical Study of US and Chinese Business Executives", **Chinese Management Studies**, Vol. 1 No.2, pp.111-25.

Bavon, Aloysuis (2001). Innovations in Performance Measurement System: A Comparative Perspective. **International Journal of Public Administration**, Vol.(18) No(2&3).

Buchholz, R. A. (1976). Measurement of beliefs.Human Relations, 29, 1177-1188.

Buchko, Aaron A. (2009) The Effect of Leadership on Values-Based Management, **Leadership & Organization Development Journal**, Volume: 28 , Issue:1 , Page: 36 – 50

Byer. N. and Weston. R. (2004) **Measuring the Progress of Industry Teams in Mech Engs**. Vol. 218 pp 1433-1452.

Carl, Bradley Robert., (2004). Michigan Educational Policy and Values: Instrumental values and the Formation of Charter School Policy, **Perlstadt, Harry,** AAT3158924 [online], proquest.umi.com.

Cennamo, Lucy; Gardner, Dianne(2008) Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit, **Journal of Managerial Psychology**, Volume 23, Number 8, pp. 891-906(16)

Chatman, J.A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. **Academy of Management Review**, 14, 333-349.

Cheung , Chau-kiu And Scgerlin, Steven , A , (1999) , Job Satisfaction, Work Values , And Sex Differences in Taiwans Organization, **Journal Of Psychology** , Vol .(123) , No.(5) , PP. 563-576. Cheurg, Chau – Kiu and Schorling Steven A,(1999) “Job Satisfaction, Work Values and Sex Differences in Taiwans Organizations, **Journal of psychology**, Vol (123), No. (5), PP 562-576.

Deal, T. & Kennedy, A., (1982). **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.** Addison-Wesley, Reading, MA.

Errol E. Joseph, Bruce E. Winston (2005) A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, And Organizational Trust, **Leadership & Organization Development Journal,** Volume: 26 Issue: 1 Page: 6 - 22

Errol E. Joseph, Bruce E. Winston (2005) A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust, **Leadership & Organization Development Journal,** Volume: 26 Issue: 1 Page: 6 - 22

Finegan, Joan E. (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 149-169.

Graham Dietz, Deanne N. & Den Hartog (2006) Measuring Trust Inside Organizations, **Personnel Review,** Volume: 35 Issue: 5 Page: 557 – 588.

Hofstad, T. L. (1990). Comparing the work values of engineers with managers, production, and clerical workers: A multivariate analysis. Journal of Organizational Behavior, 11, 281-292.

Inglehart, Ronald. (2000) 'Globalization and Postmodern Values.' **Washington Quarterly** 23(2): 215-228.

Janis Strautmanis(2009) Employees' Values Orientation in The Context of Corporate Social Responsibility, **Baltic Journal of Management,** Volume: 3, Issue: 3 , Page: 346 - 358

Kabonoff, Boris and, Daly, Joseph (2000), " Values Espoused By Australian and U.S Organization, **Applied Psychology**, V (49), No (2), PP. 248-315.

Keast, David Alexander,(1995) " **The Decision Making and Values of presidents in public College**, University of Alberta , Canada, PP. 293.

Kennedy,Jeffrey.C (1995). Empowering Employees Through The Performance Appraisal. **Harvard Business Review** Vol. (41) No (6).

Kit –Fai Pun,(2001)" Cultural Influences on Total Quality Management Adoption in Chinese Enterprises : An Empirical Study , **Total Quality Management** , Vol (12) . No (3), P,323-343.

Kreither, Robert, and Kinicki, Angelo,(1992) **Organizational Behavior,** 2nd Edtion , Homewood : Irwin. P. 516.

Kreitner R & kinichia A & Cole. N (2003) **Fundamentals of Organizational Behavior**, First Canadian Edition McGraw Hill Higher Education .

Kristaf. J. (2004). Perceived Control As An Antidote To The Negative Effects of Layoffs on Survivors' Organizational Commitment And Job Performance. **Administrative Science Quarterly**, 49, 76-100.

Marialisa, Torres,(1994). **The Effect of Values, Conccpts, and Beliefs in**

The Interpersonal Action of public School Principles. Dissertation Abstract International, Vol.55,N61447.

McEvoy, Jacqueline.(2004). **Personal-Organization Values Congruence And The Work Commitment of High-School Principals,** Bloch, Deborah AAT3156113 ,[on line], proques.umi.com.

Megan Tschannen-Moran, Wayne Hoy (1998) Trust in Schools: a Conceptual And Empirical Analysis, **Journal of Educational Administration,** Volume: 36 Issue: 4 Page: 334 – 352.

Min-Ping Huang , Li-Fang Chou , An-Chih Wang , Ting-Yu Wang (2008) Shared Work Values and Team Member Effectiveness: The Mediation of Trustfulness and Trustworthiness, **Human Relations**, Vol. 61, No. 12, 1713-1742

Narayanan, Veekay , and Nath, Raghw,(1993) **Organization Theory**, Home Wood , 111 : Irwin , P.460

Nicols, Kay M. Hillman, Amy J.(2006) Blending Personal Values and Organizational Decision-making, **Journal Business Horizons**, Volume (49), Issue (6), Pages: 437-442.

Organ , D.W (1995) The Motivational Basis of Organizational Citizen Ship in B. M . Staw and LL . Cummings E (ds) Research in **Organizational Behabvior** , vol (12) , 1990 , PP. 43-72 .

Pearce, J. L. & Porter, L. W. (1986). Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback. **Journal of Applied Psychology**, 71, 211 – 218.

Peters, T. & Waterman, R., (1982). In **Search of Excellence: Lessons from America's Bestrun Companies**. Harper & Row, New York.

Quinn, R, E, Rohrarbuagh, J, A, (1981), A competing Values Approach To Organizational Effectiveness, **Public Productivity Review** , No (5) , PP.122-140 .

Ravlin, E.C., & Meglino, B.M. (1987). Effect of Values on Perception and Decision Making: A Study of Alternative Work Values Measures. **Journal of Applied Psychology**, 72, 666-673

Robey , Daniel (1991) **Designing Organizations**, 3rd Ed, Home wood , III : Irwin, P.402-404.

Rokeach, M, (1973), Undertanding Human Values: Individual And Societal , New york , The Free Press.

Ruth Alas, Maaja Vadi, Wei Sun(2009) Impact of Work-Related Values Upon Attitudes Toward Changes and Organizational Learning in Chinese Organizations, Chinese Management Studies, Volume: 3, Issue: 2 , Page:117 – 129.

Seers, A. (1989), "Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-making Research", **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, 118-35, Vol. 43.

Shan-Kou Chiu, (2005)The Linkage of Job Performance To Goal Setting,

Work Motivation, Team Building, And Organizational Commitment in The High-Tech Industry in Taiwan (China) **Journal of Management Development**, Jun 2003 Volume: 22 Issue: 5 Page: 426 – 442

Shimon, Dolan(2002), Managing By Values, **Journal of Managing Development**, Vol (121) . No (2), Spain, Mcb, PP. 101 –118 .

Simon, D. E. (1993). The work values inventory. Boston: Houghton Mifflin.

Sorensen,B, Jesper, (2002)" The Strength of Corporate Culture And The Reliability of Firm Performance , **Administrative Science Quarterly** , Vol (47) . No (1), P.70-92 .

Taylor, M. Susan, Kay B. Tracy, Monika K. Renard, J . Kline Harrison and Stephen J. Caroll (1995). Due Process in Performance Appraisal: A Quasi Experiment in Procedural Justice. **Administrative Science Quarterly**, Vol. (40) No. (3).

Tyler Tom R. (2003)Trust Within Organizations, Personnel Review, **Journal of Managerial Psychology** Volume: 18 Issue:4 Page: 556 – 568.

Ubom, I. U. (2001). **Value Orientations, Needs Satisfaction and Job Performance of Public Servants in Akwa Ibom State**. A Ph. D. dissertation, University of Calabar, Calabar – Nigeria.

Vandenberghe, Christain, and Peiro Maria(1999) , Organizational and Individual Values, **Journal of work and Organizational psychology**, Vol. (8) , No (4), PP. 569-582.

Wallace, Joseph, Hunt, Richard James and , Christopher, (1999), "The Relationship Between Organizational Values", **International Journal Of Public Sector Management** Vol.12, No.7, PP. 548-564.

Wallace, Joseph, Hant, James and Richard Christopher (1999),"The Relationship Between Organizational Value, **Journal of Public Sector Management**, Vol (12) , No. (7), PP. 648-564.

Zammuto, R.F. (1982), **Assessing Organizational Effectiveness**, State University of New York Press, Albany, NY.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم ا الرحمن الرحيم

سعادة / المكرم

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته،

اقدم لسعادتكم هذا الاستبيان الذي تم اعداده لاجراء دراسه ميدانيه تهدف المعرفة(أثرالالتزام بالقيم الشخصية والتنظيمية في الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة الاتـصالات السعودية).

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كليـة ادارة الاعمـال – جامعـة مؤتة.

نامل من سعادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة بكل دقة وعناية حتى تخرج هذه الدراسـة دقيقـه وموضوعيه, علما ان المعلومات الوارده فيها ستعامل بسرية تامـه ولاتـستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط.

وفي حالة الاستفسار يمكنكم الاتصال بالباحث على الرقم التالي (0555369700)

شـ ـاكرا لـكم تعاونكم مع وافـ ـر احتـ ـرامي وتقـ ـديري

الباحث

محمد عليان العطوي

ضع اشارة (√) تحت الاجابة المناسبة

القسم الأول : معلومات شخصية

العمر	**30 سنة فأقل**	**31 – 40 سنة**	**41 – 50 سنة**	**51 سنة فأكثر**
سنوات الخدمه بالشركة	**5 سنوات فأقل**	**6 – 10 سنوات**	**11 – 15 سنة**	**16 سنة فأكثر**
المستوى التعليمي	**الثانويه العامة فما دون**	**دبلوم متوسط**	**جامعي**	**دراسات العليا**
الحالة الاجتماعية	**متزوج**	**اعزب**		

القسم الثاني: القيم الشخصية (القيم الفكرية، القيم الاقتصادية، القيم الجمالية، القيم الاجتماعية، القيم الدينية, القيم السياسية).

	القيم الفكرية	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق احياناً	تنطبق نادراً	لاتنطبق مطلقاً
.1	أميل إلى اكتساب المعرفة العلمية من خلال القراءة.					
.2	أتابع أخبار الاختراعات التي تخص عملي.					
.3	أتمتع بمعرفة أفكار جديدة في مجال تخصصي.					
.4	لدي الرغبة المستمرة في البحث عن الحقيقة في مجال تخصصي.					
	القيم الاقتصادية	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.5	أتابع الأخبار الاقتصادية في وسائل الإعلام المختلفة.					
.6	أفضل الأعمال ذات الطبيعة المالية.					
.7	أرغب بالعمل الإضافي في شركتي .					
.8	أهتم بالمكافآت المادية أكثر من المكافآت الأخرى .					
	القيم الجمالية	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.9	أفضل وجود حديقة منزلية في المنزل الذي اقطنه.					
.10	أستمتع بزيارة المواقع السياحية كلما سنحت لي الفرصة بذلك.					
.11	أقوم بمتابعة المهرجانات الفنية التي تقام في المملكة.					
.12	أستمتع بمطالعة المجلات الفنية.					
	القيم الاجتماعية	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.13	أحرص على تبادل الزيارات مع الأصدقاء كلما سنحت الفرصة بذلك.					
.14	أشارك في الأنشطة التطوعية في المجتمع المحيط.					
.15	أؤيد التوجهات بتعيين ذوي الاحتياجات الخاصة.					
.16	أقف إلى جانب معارفي في مناسبتهم المختلفة.					
	القيم الدينية	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.17	أحرص على أداء الشعائر الدينية في أوقاتها.					
.18	أعتقد بأن الاهتمام بتدريس العلوم الدينية أساس تقدم الأمة.					
.19	أحرص على أن يكون صديقي ملتزم دينيا.					
.20	اؤمن بضرورة العمل بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.					
	القيم السياسية	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.21	أتابع الأخبار السياسية في وسائل الإعلام المختلفة.					
.22	عندما أتحدث أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري .					
.23	أميل إلى القيام بالأعمال التي تحقق لي الشهرة.					
.24	لدي اهتمام بالمشاركة في الحياة السياسية في البلاد.					

لقسم الثالث: القيم التنظيمية (قيم الاهتمام بالموظفين، قيم الثقة، قيم المشاركة في القرارات،قيم الفريق, قيم العدالة، قيم الشفافية، قيم الإبداع).

	قيم الاهتمام بالموظفين	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق احياناً	تنطبق نادراً	لاتنطبق مطلقاً
.25	يجري التعامل مع الموظفين في شركتي بكل احترام					
.26	يهتم المديرون في شركتي بإقامة علاقات طيبة مع الموظفين.					
.27	هناك اهتمام من قبل شركتي بمشاكل الموظفين .					
.28	يشارك موظفو شركتي بعضهم البعض في مناسبتهم الاجتماعية.					
.29	هناك اهتمام في شركتي بمشاعر الموظفين.					
	قيم الثقة	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.30	يتم مناقشة شؤون العمل بين الإدارة والموظفين في شركتي بكل صراحة.					
.31	يلتزم المديرون في شركتي بالوفاء بوعودهم تجاه الموظفين.					
.32	يقوم المديرون في شركتي بتوجيه النقد للموظف المقصر في عمله.					
.33	أشعر بالأمن الوظيفي أثناء أدائي لعملي.					
.34	لدى شركتي القدرة على مواجهة المشاكل التي تواجهها.					
	قيم المشاركة في القرارات	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.35	يشارك موظفو شركتي في صنع القرارات من خلال اشتراكهم في الاجتماعات الدورية.					
.36	تصنع القرارات الإدارية في شركتي بشكل جماعي من قبل المعنيين.					
.37	يوضح المديرون في شركتي للموظفين تفاصيل العمل قبل اتخاذ القرارات.					
.38	يقوم المديرون في شركتي بتفويض جزء من صلاحياتهم للمرؤوسين.					
.39	هناك اهتمام بآراء الموظفين في الشركة لتطوير العمل.					
	قيم الفريق	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.40	تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين.					
.41	هناك إعتماد متبادل بين الوظائف والموظفين عند وضع أهداف العمل.					
.42	لدي الرغبة في الالتقاء بالموظفين عند وضع أهداف العمل.					
.43	أعتقد أن لدى الموظفين أفكاراً جيدة يمكن الاستفادة منها في العمل.					
.44	اشعر بالارتياح لمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.					
	قيم العدالة	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.45	يتناسب عبئ العمل في شركتي مع مراكز الموظفين الإدارية.					
.46	يجري العمل في شركتي وفق إجراءات واضحة.					
.47	تطبق التشريعات في شركتي على الجميع دون استثناء.					

.48	يتم معاملة الموظفين في شركتي بدون تمييز.					
.49	يتم مكافأة الموظفين في شركتي على إنجازاتهم بدون تمييز.					
	قيم الشفافية	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.50	يجري العمل في شركتي بموجب تشريعات واضحة .					
.51	تنتهج شركتي سياسة الباب المفتوح في تعاملها مع المراجعين.					
.52	تخضع الممارسات الإدارية في شركتي للرقابة من قبل أجهـزة الرقابـة المختلفة.					
.53	يوجد في شركتي دليل لسير إجراءات العمل.					
.54	المعلومات في شركتي في متناول جميع العاملين.					
	قيم الإبداع	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.55	يميل الموظفون في شركتي لطرح أفكار جديدة لتطوير العمل.					
.56	تقوم شركتي بتبني أفكار الموظفين الجديدة .					
.57	يجري تشجيع الموظفين في شركتي على أداء العمل بطرق غير تقليدية.					
.58	لدى شركتي القدرة على مواجهة المواقف الطارئة في العمل.					
.59	تتكيف شركتي مع تغيرات البيئة الخارجية.					

القسم الرابع:الأداء الوظيفي.

	كمية العمل	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.60	كمية العمل المطلوبة تتناسب مع قدراتي الأدائية.					
.61	يتقبل العاملين دائماً أي عمل مطلوب منهم في الشركة التي يعملون بها.					
.62	يتقبل العاملين دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم في الشركة التي يعملون بها.					
.63	إن أداء العاملين في الشركة التي اعمل بها لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية .					
.64	يحرص العاملين في شركتي على أداء العمل بدقة					
	الانضباط	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.65	التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي.					
.66	يتوفر لدى شركتي وصف مكتوب ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.					
.67	تُطور شركتي الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار.					
.68	تتابع الإدارة في شركتي بصورة مباشرة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات.					
.69	يتوفر في شركتي أنظمة وتعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهامي الوظيفية.					
	انجاز المهام	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.70	أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً في شركتي.					
.71	أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني.					
.72	نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط.					

.73	احتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل.					
.74	أشعر بأن كميات العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية.					
	جودة العمل	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق احياناً**	**تنطبق نادراً**	**لاتنطبق مطلقاً**
.75	تعد جودة العمل من المؤشرات الاساسية لتقويم الاداء.					
.76	يوجد نظام لمكافأة العاملين الذين يقدمون افكاراً تطويرية.					
.77	تقوم الشركة باطلاع العاملين على نتائج ادائهم في العمل.					
.78	يرتكز نجاح الاعمال في الشركة على الجودة العاليه في اداء المهام.					
.79	تشتمل الرسالة التي تتبناها الشركة على المبادئ الاساسية لجودة العمل.					

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور حلمي شحاده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور علي العضايلة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور زياد المعشر	إدارة عامة	جماعة مؤتة
الدكتور خالد الزعبي	إدارة عامة	جماعة مؤتة
الدكتور حسين العزب	إدارة عامة	جماعة مؤتة
الدكتور سعد العلي	إدارة أعمال	جماعة مؤتة
الدكتور محمد عواد	إدارة أعمال	جماعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواوره	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتورة منيرة الشرمان	إدارة تربوية	جماعة مؤتة
الدكتور ملوح الخريشا	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الدكتورة فاطمة الربابعة	إدارة عامة	جامعة مؤتة